

**Commitmentfoki: Antezedenzen und Konsequenzen von
organisationalem und Team Commitment.
Eine Längsschnittstudie.**

Von der Fakultät für Lebenswissenschaften
der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina
zu Braunschweig

zur Erlangung des Grades einer
Doktorin der Naturwissenschaften

(Dr. rer. nat.)

genehmigte

D i s s e r t a t i o n

von Alexandra Neiningen
aus Würzburg

1. Referentin: Professor Dr. Simone Kauffeld
2. Referent: Professor Dr. Mark Vollrath
eingereicht am: 28.06.2010
mündliche Prüfung (Disputation) am: 01.11.2010

Druckjahr 2010

Vorveröffentlichungen der Dissertation

Teilergebnisse aus dieser Arbeit wurden mit Genehmigung der Fakultät für Lebenswissenschaften, vertreten durch die Mentorin der Arbeit, in folgenden Beiträgen vorab veröffentlicht:

Publikationen

Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of organizational and team commitment - a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567-579.

Tagungsbeiträge

Neininger, A., Kauffeld, S. & Henschel, A. (2008). *Welchen Beitrag leisten Team und Organisationales Commitment zur Vorhersage von Leistungsbezogenen Kriterien und der Zufriedenheit von Mitarbeitern?* Vortrag auf der 14. Fachtagung Angewandte Wirtschaftspsychologie, Olten 01.-02. Februar 2008.

Hilpert, A., Kauffeld, S. & Henschel, A. (2007). *Commitmentfoki: Welchen Beitrag leistet Teamcommitment zur Vorhersage von Outputvariablen über organisationales Commitment hinaus?* Vortrag bei der 5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie, Trier 19.-21. September 2007.

Danksagung

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin in dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekt „Gruppenarbeit und Kompetenz(-Entwicklung)“. Während der Entstehung dieser Arbeit waren es viele Personen, die mich unterstützt und begleitet haben. All diesen Menschen möchte ich an dieser Stelle meinen aufrichtigen Dank aussprechen.

Mein besonderer Dank gilt meiner Doktormutter und Projektleiterin Frau Prof. Dr. Simone Kauffeld. Sie hat diese Arbeit von Anfang an unterstützt und in vielerlei Hinsicht ermöglicht. Sie stand mir in all den Jahren immer wieder mit Rat und Tat zur Seite.

Des Weiteren möchte ich Herrn Prof. Dr. Mark Vollrath für die Begutachtung und die Übernahme des Vorsitzes der Prüfungskommission herzlich danken.

Frau Prof. Dr. Cornelia Dowling möchte ich danken für ihre Bereitschaft, die Funktion der Fachprüferin in der Prüfungskommission zu übernehmen.

Bedanken möchte ich mich bei allen Gruppenmitgliedern, Gruppensprechern und deren Führungskräften in den am Projekt beteiligten Unternehmen für ihre Bereitschaft, sich an den zugegebenermaßen umfangreichen Untersuchungen zu beteiligen. Ein herzliches Dankeschön an jeden einzelnen Mitarbeiter, der sich an der Datenerhebung beteiligt hat. Besonderen Dank gilt dem Gruppenbetreuer Herrn Richard Holly und dessen leider schon verstorbenen Kollegen Peter Werner, die mich immer unterstützt haben. Ein herzliches Dankeschön gilt der Personalentwicklung, besonders Frau Stella Nedkov und Frau Claudia Hahn, die immer ein offenes Ohr hatten und mir mit Rat und Tat zur Seite standen.

Mein Dank gilt meinen Kolleginnen Angela Henschel und Nale Lehmann-Willenbrock, die zusammen mit mir die Daten zusammengetragen haben, auf denen diese Arbeit basiert. Mit ihren unermüdlichen Einsatz, ihrem Wissen und ihren Erfahrungen, aber auch ihrer Freundschaft waren sie ein wichtiger Bestandteil meiner wissenschaftlichen Tätigkeit.

Viele Freunde haben mich in der Zeit der Anfertigung der Arbeit unterstützt. Besonderer Dank gilt Sabine Kaaden, Christine Wässle und Katrin Denison.

Mein größter und innigster Dank gehört meinem Mann Markus und meinem Sohn Luis, die immer an mich geglaubt haben, mich liebevoll unterstützt haben und mir die Zeit einräumten, die zur Vollendung der Arbeit notwendig war.

Besonderer Dank gilt auch meinen Eltern Gertrud und Gerhard Hilpert, die mich immer liebevoll auf meinem Weg begleitet und unterstützt haben, ihnen widme ich diese Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	9
2. Theoretischer Hintergrund	14
2.1 Commitment	14
2.1.1 Begriffsklärung Commitment.....	14
2.1.2 Entstehung von Commitment.....	18
2.1.2.1 Verhaltensansatz (<i>behavioral approach</i>)	19
2.1.2.2 Einstellungsansatz (<i>attitudinal approach</i>)	20
2.1.3 Dimensionalität von Commitment	21
2.1.3.1 Unidimensionales Commitment	21
2.1.3.2 Multidimensionales Commitment	22
2.1.4 Abgrenzung des affektiven organisationalen Commitments von ähnlichen Konstrukten	31
2.1.5 Überblick zum Forschungsstand.....	33
2.2 Commitmentfoki.....	41
2.2.1 Globales Commitment versus verschiedene organisationale Commitmentfoki.....	42
2.3 Team Commitment	43
2.3.1 Überblick zum Forschungsstand Team Commitment	43
2.4 Gruppenarbeit.....	48
2.4.1 Merkmale teilautonomer Gruppenarbeit.....	50
2.5 Rahmenmodell der Arbeit	53
3. Studie 1: Konsequenzen von organisationalem und Team Commitment – Eine Längsschnittanalyse	57
3.1 Einleitung	57
3.2 Fragestellungen	61
3.3 Methode.....	66
3.3.1 Datenerhebung	66
3.3.2 Stichprobe	69
3.3.3 Analyseebene	70
3.3.4 Instrumente	70
3.4 Ergebnisse	76

3.4.1 Analyseverfahren	76
3.5 Diskussion	87
4. Studie 2: Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Team Commitment.....	93
4.1 Einleitung	93
4.2 Fragestellungen	93
4.3 Methode.....	98
4.3.1 Datenerhebung	98
4.3.2 Stichprobenbeschreibung	98
4.3.3 Analyseebene	99
4.3.4 Instrumente	99
4.4 Ergebnisse	101
4.4.1 Überprüfung der Dimensionalität von organisationalem und Team Commitment anhand konfirmatorischer Faktorenanalysen	102
4.4.2 Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Team Commitment	108
4.5 Diskussion	110
5. Studie 3: Antezedenzen von organisationalem und Team Commitment – Eine Längsschnittanalyse	116
5.1 Einleitung	116
5.2 Fragestellungen	118
5.3 Methode.....	128
5.3.1 Datenerhebung	128
5.3.2 Stichprobenbeschreibung	128
5.3.3 Analyseebene	129
5.3.4 Instrumente	131
5.4 Ergebnisse	139
5.4.1 Zusammenhang zwischen den Antezedenzen und organisationalem sowie Team Commitment.....	139
5.4.1.1 Organisatorische Rahmenbedingungen	141
5.4.1.2 Partizipation	142
5.4.1.3 Zusammenarbeit.....	143
5.4.1.4 Weiterbildung.....	144
5.5 Diskussion	150

6. Fazit und Ausblick	162
Zusammenfassung.....	174
Literaturverzeichnis	176
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	198
Anhang.....	200

Vorbemerkung:

In dieser Arbeit werden so weit wie möglich geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. Wo dies nicht möglich ist, wird zur leichteren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Sofern keine explizite Unterscheidung getroffen wird, sind daher stets sowohl Frauen als auch Männer gemeint.

1. Einleitung

Obwohl die Bindung oder anders ausgedrückt das Commitment (lat.committere=zusammenfügen, verbinden) bereits seit Jahrzehnten ausgiebig erforscht wird, ist die Mitarbeiterbindung für Unternehmen aktueller denn je (vgl. Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009; Tavakkoli, 2009; Aicher, 2009; Reiche, 2008; Hunziger & Biele, 2002). Gerade in Zeiten dynamischer Märkte, wissens- und dienstleistungsintensiver Unternehmensaktivitäten und dezentraler Strukturen gewinnen die Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung. Nachhaltige Erfolge erwirtschaften die Unternehmen, denen es gelingt, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu binden (Tavakkoli, 2009). Unternehmensstrategische Konzepte wie beispielsweise Retention Management (Mitarbeiter im Unternehmen halten) und Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) zielen darauf ab, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Retention Management umfasst Maßnahmen, um Leistungsträger im Unternehmen zu halten bzw. an das Unternehmen zu binden (vgl. Hausknecht et al., 2009). Employer Branding ist die Bildung einer Arbeitgebermarke, um sich von Wettbewerbern abzuheben und für potentielle Leistungsträger attraktiv zu sein. Das Ziel der Arbeitgebermarkenbildung ist es, Effizienz und Qualität der Personalrekrutierung zu steigern und Leistungsträger langfristig im Unternehmen zu halten. Dies soll durch die Identifikation mit dem Unternehmen und eine emotionale Bindung an das Unternehmen (vgl. Wiese, 2005; Tavakkoli, 2009) erreicht werden. Diesen Konzepten kommt auch in Hinblick auf die demographische Entwicklung, und einem daraus resultierenden Fach- und Führungskräfte-mangel, eine besondere Bedeutung zu (Mrozek, 2009).

Demographische Studien prognostizieren für Deutschland einen Rückgang der Zahl der Erwerbstätigen im Alter von 30 bis 39 Jahren von 12,6 Millionen auf 9,0 Millionen in 2010. Für den europäischen Arbeitsmarkt wird ein ähnlicher Trend vorhergesagt (Prognos World Report, 2003) - eine Kompensation durch

Zuwanderung ist damit fraglich. Erst nach 2015 wird mit einer Reaktion auf den Fachkräftemangel durch Zuwanderung erwartet (Prognos World Report, 2009).

Krisen verschärfen die Herausforderung, Leistungsträger bei gleichzeitigem Stellenabbau an das Unternehmen zu binden (Hunziger & Biele, 2002) und junge talentierte Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu interessieren (Tavakkoli, 2009).

Bei nun einerseits knapper werdenden Mitarbeiterressourcen und andererseits begründet in der Mobilitäts- und Flexibilisierungsentwicklung (Wunderer & Dick, 2001) abnehmenden Bereitschaft von Mitarbeitern sich an ein Unternehmen zu binden (Wunderer & Dick, 2001), wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, Leistungsträger an ihr Unternehmen zu binden. Gerade gut ausgebildete Mitarbeiter sind bemüht, ihre Employability zu erhöhen und prüfen regelmäßig, ob es in anderen Unternehmen nicht bessere Alternativen zu ihrem momentanen Arbeitgebern gibt. Unternehmen, die es nicht schaffen ihre Leistungsträger zu halten, reduzieren ihre Chancen zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, durch (zeitweise) Unterbesetzung und weniger kompetente Mitarbeiter (Rappaport, Bancroft, & Okum, 2003). Gerade in der aktuellen Wirtschaftskrise scheinen sich viele Unternehmenslenker bewusst, dass der nächste Aufschwung nur mit ausreichend qualifizierten und engagierten Mitarbeitern erfolgreich genutzt werden kann (Tavakkoli, 2009).

Doch Unternehmen sind nicht nur wegen der Verknappung an qualifizierten Fach- und Führungskräften an einer Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen interessiert. Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bzw. das organisationale Commitment beeinflusst viele unternehmensrelevante Kriterien, wie z.B. Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior OCB) und Arbeitszufriedenheit (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Mitarbeiter, die an das Unternehmen gebunden sind, haben eine geringere Fluktuationsneigung, engagieren sich über die Arbeitsaufgabe hinaus für das Unternehmen und sind zufriedener mit ihrer Arbeit.

Das Commitment der Mitarbeiter kann auch auf andere Ziele als die Organisation gerichtet sein (Reichers, 1985). Mitarbeiter können auch an Vorgesetzte oder an ihr Team gebunden sein (Becker, 1992; Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002; Clugston, Howell & Dorfman, 2000). Besonders in großen Organisationen ist die Bindung der Mitarbeiter an die

Gesamtorganisation fraglich (van Dick, 2004). In diesen Fällen kommt der Bindung an das Team eine Schlüsselrolle für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung zu. Besonders in typischen Produktionsbereichen, wie z.B. der Automobilbranche geht kein Weg an der Team- bzw. Gruppenarbeit vorbei (Antoni & Bungard, 2004.).

Welche Auswirkungen hat die Bindung der Mitarbeiter an die Arbeitsgruppe? Riketta und van Dick (2005) unterstreichen in einer Metaanalyse die Bedeutung der Bindung an die Arbeitsgruppe. Eine Metaanalyse zur Bindung an die Organisation bzw. an das Team zeigt Zusammenhänge zwischen Team Commitment und der Zufriedenheit mit der Arbeitsgruppe, Extra-Rollenverhalten gegenüber den Teamkollegen (OCBI) sowie dem Teamklima (Riketta & van Dick, 2005).

Damit ein Unternehmen wirksame Maßnahmen ergreifen kann, um das Commitment seiner Mitarbeiter zu erhöhen, stellt sich die Frage nach den Ursachen von Commitment. Wie können Unternehmen das organisationale Commitment und das Team Commitment ihrer Mitarbeiter fördern? Haben organisationales Commitment und Team Commitment unterschiedliche Ursachen?

Es gibt bereits eine Vielzahl an Studien, die Antezedenzen und Konsequenzen von organisationalem Commitment untersuchen. Häufig werden jedoch die Zusammenhänge im Querschnitt betrachtet, so dass keine kausalen Aussagen möglich sind. Längsschnittstudien zu den Zusammenhängen von Commitment sind Mangelware (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Riketta & van Dick, 2005). Riketta und van Dick (2005) fordern daher Längsschnittanalysen um kausale Schlüsse ziehen zu können.

In einer Studie von Farkas und Tetrick (1989) mit drei Messzeitpunkten deutet sich an, dass der Zusammenhang von Commitment und Arbeitszufriedenheit über die Zeit zunimmt. Vergleichbare Längsschnittstudien zu Team Commitment sind der Autorin nicht bekannt. Offen ist, wie sich die Zusammenhänge zwischen Team Commitment und unternehmensrelevanten Kriterien (z.B. Teamleistung) über die Zeit entwickeln. Insbesondere sind Längsschnittanalysen notwendig, um die kausalen Zusammenhänge der Konsequenzen und Antezedenzen der beiden Commitmentfoki zu prüfen (Riketta & van Dick, 2005). Mit Commitmentfokus wird in vorliegender Arbeit der

Gegenstand der Mitarbeiterbindung bezeichnet, z.B. die Organisation oder das Team, an welches sich der Mitarbeiter binden kann.

Diese Arbeit soll Antworten auf die Fragen finden und zum Schließen dieser Forschungslücken beitragen. Dabei werden kausale Effekte über einen Zeitraum von drei Jahren mit insgesamt drei Messzeitpunkten untersucht.

In der vorliegenden Arbeit soll das Commitment von Mitarbeitern gegenüber ihrem Team und ihrem Unternehmen anhand von Produktionsgruppen, die in teilautonomer Gruppenarbeit zusammenarbeiten, untersucht werden. Die Arbeit gliedert sich in drei Studien.

Studie 1 betrachtet Konsequenzen (z.B. Arbeitszufriedenheit) von organisationalem Commitment und Team Commitment. Konsequenzen von organisationalem Commitment sind im Querschnitt gut erforscht. Offen bleiben die Entwicklung der Zusammenhänge und die tatsächliche kausale Wirkungsrichtung von Ursache und Wirkung. Darüber hinaus bleibt auch offen, ob Team Commitment bedeutende Beiträge zur Prognose von unternehmensrelevanten Kriterien, wie z.B. Teamleistung hat. Wie groß sind diese Effekte im Vergleich zu den Effekten von organisationalem Commitment? Gibt es unterschiedliche Konsequenzen der beiden Commitmentfoki? Studie 1 untersucht team- (Teamleistung, Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen) und organisationsbezogene Kriterien (Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten) über insgesamt drei Messzeitpunkte. Dabei werden aufgrund der Target Similarity Theorie, größere Effekte von Team und organisationalen Commitment auf gleicher Erhebungsebene erwartet.

Studie 2 befasst sich mit den Zusammenhängen zwischen den beiden Commitmentfoki. Sind organisationales Commitment und Team Commitment zwei voneinander unterscheidbare Konstrukte? Welcher Commitmentfokus (Organisation oder Team) ist stärker ausgeprägt? Bedingen sich Team und organisationales Commitment gegenseitig? Studie 2 betrachtet diese Fragen über drei Messzeitpunkte.

Wie können Unternehmen das Commitment ihrer Mitarbeiter fördern? Mit *Studie 3* sollen Antworten auf diese und damit zusammenhängende Fragen gefunden werden. Haben Team und organisationales Commitment unterschiedliche Ursachen? Antezedenzen werden auf Team- (z.B.

Zusammenarbeit) und Organisationsebene (z.B. organisatorische Rahmenbedingungen) betrachtet. Es werden konkrete Kriterien (z.B. räumliche Zusammenlagerung der Gruppe) in den untersuchten Unternehmen erforscht, um daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Erhöhung des Commitments ableiten zu können. Das längsschnittlich angelegte Untersuchungsdesign über drei Messzeitpunkte soll Hinweise für kausale Zusammenhänge liefern. Die Stabilität der Effekte wird sowohl über einen kurzen, als auch einen längeren Messzeitraum betrachtet.

Das Konstrukt „Commitment“ sowie das Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit sind für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung. Daher sollen im nachfolgenden Kapitel das Konstrukt „Commitment“ und die teilautonome Gruppenarbeit näher erläutert werden. Da zu Commitment im Laufe der Jahrzehnte unterschiedliche Definitionen und Ansätze hervorgebracht wurden, sollen die wichtigsten Definitionen herausgearbeitet, unterschiedliche Ansätze zur Erklärung von Commitment (z.B. Einstellungs- und Verhaltensansatz) erläutert und auf aktuelle Forschungsergebnisse eingegangen werden, die die Grundlage der vorliegenden Arbeit bilden. Das Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit wird kurz erläutert und die betriebliche Situation der Gruppenarbeit in für die Arbeit relevanten Bereichen (z.B. Arbeitsplatzanreicherung durch indirekte Tätigkeiten) vorgestellt. Den Abschluss der vorliegenden Arbeit bilden eine Diskussion der Ergebnisse der drei Studien sowie die daraus ableitbaren Implikationen für Forschung und Praxis.

Der Begriff „Team“ wird manchmal vom Begriff „Gruppe“ im Sinne einer organisatorischen Zuordnung abgegrenzt, um eine hohe Kohäsion und gute Kooperation zu betonen (Antoni, 2004). Teamarbeit wird auch als eine Sonderform der Gruppenarbeit bezeichnet, „welche durch bewusste Intensivierung und Regelung der Gruppenprozesse eine zusätzliche Leistungssteigerung gegenüber Gruppenarbeit oder sonstiger Arbeitsformen ermöglichen soll“ (Forster, 1978, S. 20). Eine Trennung der Begriffe ist jedoch aufgrund mangelnder scharfer Abgrenzungskriterien nicht möglich, so dass auf eine Unterscheidung der Begriffe „Gruppe“ und „Team“ verzichtet und die Begriffe synonym verwendet werden (Antoni & Bungard, 2004; Kauffeld, 2001).

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Commitment

2.1.1 Begriffsklärung Commitment

Bereits Ende der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts bestand im Zuge eines Wertewandels Interesse an der Erforschung der Bindung von Arbeitnehmern (Stengel, 1987). Yankelovich (1979) bezeichnete den Wertewandel als „the new breed“, der zum Überdenken bestehender Werte und Zielvorstellungen führte. Es wurden Konsequenzen aufgezeigt, die dem Verhältnis der Arbeitnehmer zu ihrem Arbeitgeber entsprangen. Vor allem negative Konsequenzen, wie Absentismus und Fluktuationsraten oder geringere Produktivität waren dabei von Interesse (Stengel, 1987). Auch in Deutschland beschäftigte man sich im Zuge des Wertewandels mit dem Schlagwort der „inneren Kündigung“ (Höhn, 1983 zit. nach Stengel, 1987). Darunter verstand man ein vermindertes Engagement für und/oder eine reduzierte Bindung an die Organisation bzw. die fehlende Identifikation mit der Organisation und/oder ihren Zielen (Stengel, 1987). Vor allem in amerikanischen Publikationen nahm die Beschäftigung mit Konzepten des Engagements für und der emotionalen Bindung an Aufgaben oder die Organisation und deren Zielen zu (Stengel, 1987). Über die Jahrzehnte hinweg wurde Commitment auf vielfältige Arten und Weisen definiert und gemessen (vgl. Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter & Steers, 1982). Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Commitment als ein multidimensionales Konstrukt behandelt wird. Das heißt, zum einen werden verschiedene Dimensionen (z.B. affektiv, normativ, fortsetzungsbezogen) und zum anderen verschiedene Ansätze, wie z.B. der Einstellungs- (attitudinal) versus der Verhaltensansatz (behavioral commitment), teilweise kontrovers diskutiert (Meyer & Allen, 1991). „Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization. [...] Behavioral commitment, on the other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with this problem.“ (Mowday et al., 1982, S. 26).

Im Folgenden soll der Begriff Commitment definiert und die beiden Ansätze Einstellungsansatz versus Verhaltensansatz gegenüber gestellt werden.

Definition „Commitment“

Commitment leitet sich aus dem lateinischen „committere“ ab, was verbinden, zusammenfügen bedeutet (siehe Tabelle 1). Commitment bezeichnet folglich eine Verbindung zweier Faktoren, z.B. einer Person mit einer Organisation. Commitment wird als eine stabilisierende Kraft beschrieben, die das Verhalten von Individuen, auch unter bestimmten Umständen Aufrecht erhält, unter denen normalerweise das Verhalten nicht gezeigt werden würde (vgl. Brickman, 1987). Becker (1960) beschreibt in der „Side Bet Theorie“, dass kongruentes Verhalten Bestandteil von Commitment ist. Inkonsistentes Verhalten würde der Person so teuer kommen, dass sie darauf verzichtet. So verbleibt eine Person in ihrer Organisation (kongruentes Verhalten), da mit einem Austritt z.B. Pensionsansprüche verloren gingen oder man als unstetig gelten würde, wenn man häufig seinen Arbeitgeber wechselt. Commitment oder anders ausgedrückt die Bindung einer Person an eine Einheit oder Handlung bedeutet, dass die Person diese Verhaltensweisen wiederholt oder beibehält und auf Alternativen verzichtet (vgl. Moser, 1997). Ein Beispiel dafür ist eine Person, die mit einer Partei verbunden ist, ein Leben lang Mitglied dieser Partei bleibt, diese mit Beiträgen (konsistentes Verhalten) unterstützt und sie nicht für eine andere Partei (Verzicht auf Alternativen) verlässt. Weitere Definitionen von Commitment sind in Tabelle 1 aufgelistet.

Tabelle 1: Übersicht Definitionen Commitment

Definitionen von Commitment

committere (lat.) = zusammenfügen, verbinden

commitment (engl.) = Bindung, Verpflichtung (Langenscheidts Taschenwörterbuch Englisch, 1995)

„...engagement which restrits freedom of action.“ (Oxford English Dictionary, 1969)

„Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity.“ (Becker, 1960, S. 32)

“...a state of being in which an individual becomes bound by his actions and through these actions to beliefs that sustain the activities of his own involvement.” (Salancik, 1977, S. 62)

“...a stabilizing force that acts to maintain behavioral direction when expectancy / equity conditions are not met and do not function.” (Scholl, 1981, S. 593)

“...a force that stabilizes individual behavior under circumstances where the individual would otherwise be tempted to change that behavior.“ (Brickman, 1987, S. 2)

“...one`s inclination to act in a given way toward a particular commitment target.” (Oliver, 1990, S. 30)

„...an obliging force which requires that the person honor the commitment, even in the face of fluctuating attitudes and whims.“ (Brown, 1996, S. 241)

„...steht dafür, dass Menschen Verhaltensweisen beibehalten oder wiederholen und auf andere Optionen verzichten.“ (Moser, 1997, S. 160)

Definition „organisationales Commitment“

Organisationales Commitment wird beschrieben als „a bond or linking of the individual to the organization“ (Mathieu & Zajac, 1990, S. 171). Es führt unter anderem dazu, dass eine Person in der Organisation verbleibt (Moser, 1997). „Commitment is a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes“ (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 301).

Die einflussreichste Definition des organisationalen Commitments formulieren Mowday et al. (1982). Dabei wird das Commitment eines Mitarbeiters verstanden als die „relative Stärke der Identifikation mit und des Involvements in eine(r) Organisation. Aspekte des Commitments sind a) starker Glaube an und die Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation [Identifikation] b) die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen [Anstrengungsbereitschaft] und c) ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten [geringe Fluktuationsneigung]“ (Mowday et al., 1982, S. 27 zit. nach Moser, 1997, S.166).

Diese Definition enthält bereits einige Aspekte von Verhaltensweisen, die aus Commitment hervorgehen. Commitment geht über eine passive Loyalität einer Organisation gegenüber hinaus, vielmehr beinhaltet diese Definition eine aktive Beziehung mit der Organisation. Die Mitarbeiter sind bereit, sich selbst in die Organisation einzubringen, um zum Wohle der Organisation beizutragen. Commitment kann daher nicht nur von den Einstellungen eines Individuums, sondern auch von seinen Verhaltensweisen abgeleitet werden (Mowday, Steers & Porter, 1979). Diese Definition schließt nicht aus, dass ein Individuum zusätzlich zu einer Familie, politischen Partei oder ähnliches ebenfalls verbunden sein kann. Organisationales Commitment wird als ein deutlich stabileres Konstrukt als beispielsweise Arbeitszufriedenheit beschrieben. Kurzfristige Ereignisse beeinflussen organisationales Commitment nicht. Organisationales Commitment entwickelt sich langsam aber konsistent im Laufe der Zeit, indem das Individuum über die Beziehung zwischen sich und der Organisation reflektiert (Mowday et al., 1979).

Unterschiedliche Definitionen von organisationalem Commitment sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 2: Übersicht Definitionen von organisationalem Commitment

Definitionen von organisationalem Commitment

„...the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization.“ (Mowday et al., 1979, S. 226)

„...the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational goals and interest.“ (Wiener, 1982, S. 421)

„...the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization.“ (O'Reilly & Chatman, 1986, S. 493)

„...a psychological state that binds the individual to the organization (e.g. makes turnover less likely).“ (Allen & Meyer, 1990, S. 14)

„...a bond or linking of the individual to the organization.“ (Mathieu & Zajac, 1990, S. 171)

“Organisationales Commitment oder synonym Organisationsbindung beschreibt, in wie weit sich Menschen ihrer Organisation [...] zugehörig und verbunden fühlen.“ (van Dick, 2004, S. 3)

Die in Tabelle 2 aufgelisteten Definitionen von organisationalem Commitment haben gemeinsam, dass (1) Commitment eine stabilisierende Kraft oder Verpflichtung ist, welche (2) die Verhaltensrichtung bestimmt bzw. an bestimmte Handlungsfolgen bindet. In der vorliegenden Arbeit wird die mittlerweile einflussreichste Definition (vgl. Moser, 1997) von organisationalem Commitment nach Mowday et al. (1979) verwendet.

2.1.2 Entstehung von Commitment

Wie bereits zu Beginn des Kapitels erwähnt, existieren zwei teilweise kontrovers diskutierte Ansätze zur Erklärung von Commitment. Der Verhaltensansatz geht davon aus, dass Commitment durch Verhalten entsteht, welches die Person an eine Organisation bindet (*behavioral approach*). Im Mittelpunkt des zweiten Ansatzes steht die Einstellung des Individuums gegenüber einer Einheit, z.B. zu einer Organisation, die zu Commitment führt (*attitudinal approach*).

2.1.2.1 Verhaltensansatz (*behavioral approach*)

Anfang der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts veröffentlichte Becker seine „side bet Theorie“ (Becker, 1960) zur Entstehung von Commitment (Moser, 1997). Im deutschen Sprachraum wird sie meist als „Seitenwettentheorie“ (Moser, 1997, S. 160) bezeichnet. Der Begriff der „Seitenwette“ ist dem Kartenspiel entlehnt. Neben der eigentlichen Hauptwette des Spiels - dem Gewinn - werden Seitenwetten getätigt, z.B. wer eine bestimmte Punktzahl erreicht oder wer die höchste Karte im Spiel zieht. Auf diese Weise werden für den eigentlichen Spielausgang irrelevante Informationen zu zusätzlichen Gewinnchancen. Becker überträgt diese Überlegungen auf die Beziehung eines Mitarbeiters zu der Organisation. Für ihn gilt: „Commitments come into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent of activity“ (Becker 1960, S. 32). Demnach sind die Seitenwetten die Ursache dafür, dass ein Individuum konsistentes Verhalten wie zum Beispiel den Verbleib in einer Organisation zeigt (vgl. Becker, 1960). Seitenwetten sind individuelle Investitionen eines Organisationsmitglieds, zum Beispiel Einzahlungen in eine Pensionskasse. Auf deren positive Auswirkungen „wettet“ das Organisationsmitglied. Würde das Individuum die Organisation verlassen, so würden die positiven Effekte dieser Investitionen verloren gehen und damit wäre auch die „Wette“ verloren. Seitenwetten hindern demnach das Individuum aus der Organisation auszutreten. Ein Beispiel: Wenn ein Mitarbeiter eine fachliche Spezialisierung in seiner Organisation akzeptiert und damit seine Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt einschränkt, so hofft bzw. wettet er darauf, dass seine Investition sich für seine Entwicklung in der Organisation positiv auszahlt. Ein Austritt würde diese positive Wirkung zunichte machen. Diese Art des Commitments bzw. die Seitenwetten sind dem Individuum nicht zwingend bewusst. Sie können dem Individuum erst bei einem drohenden Verlust in das Bewusstsein rücken (Becker, 1960).

Becker unterscheidet eine Reihe von Nebenwetten:

(1) Generalisierte kulturelle Erwartungen: Das Individuum übernimmt soziokulturelle Normen der Organisation, um eine negative Sanktion zu vermeiden oder eine positive zu erhalten. So könnte man beispielsweise, wenn man zu schnell einen Arbeitsplatz wechselt, als nicht vertrauenswürdig wirken.

(2) Bürokratische Regelungen: Das Individuum unterwirft sich mit Eintritt in die Organisation den bürokratischen Regeln und verpflichtet sich, diese

einzuhalten. Beispiel: Bei einem Organisationswechsel wird man die Pensionsansprüche verlieren.

(3) Individuelle Anpassungsprozesse an organisatorische Positionen: Das Individuum passt sich an spezifische Normen und Erfordernissen an, um der Position besser gerecht zu werden, verliert dadurch aber die Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt. Beispiel: Fachliche Spezialisierung.

(4) Vermeidung eines „Gesichtsverlusts“: Das Individuum versucht, den Eindruck, den es bei anderen Personen erzeugt hat, konsistent zu halten (vgl. Moser, 1997).

Aus Angst vor dem Verlust der „Seitenwetten“ verbleiben die Mitarbeiter nach dieser Theorie in der Organisation. Diese Form von Commitment wird als Verhaltenscommitment bezeichnet, weil vergangenes Verhalten der Mitarbeiter die Bindung an die Organisation erzeugt (Meyer & Allen, 1991). Empirische Arbeiten fanden bislang wenig Unterstützung für die „Seitenwettentheorie“ (z.B. Cohen & Lowenberg, 1990; Alutto, 1973). Insbesondere das fortsetzungsbezogene Commitment (siehe Abschnitt 2.1.3.2) wird mit dem Ansatz der Seitenwettentheorie in Verbindung gebracht (Mowday et al., 1982).

2.1.2.2 Einstellungsansatz (*attitudinal approach*)

Der Einstellungsansatz beschreibt einen Prozess, in dem sich ein Individuum mit den Werten- und Zielen einer Organisation identifiziert (vgl. Mowday et al., 1982). Nicht das vergangene Verhalten und die damit verbundenen Nebenwetten bilden das Motiv zur Bindung an eine Organisation, sondern die Identifikation mit ihr. Nach dem Einstellungsansatz (*attitudinal approach*) entsteht Commitment als eine Kombination aus Erfahrungen am Arbeitsplatz, Wahrnehmung der Organisation und persönlichen Eigenschaften, die zu einem positiven Gefühl der Organisation gegenüber führen, woraus sich Commitment entwickelt (Mowday et al., 1982). Affektives und fortsetzungsbezogenes Commitment werden mit diesem Ansatz erklärt (Allen & Meyer, 1990). Die Person identifiziert sich mit Zielen und Werten der Organisation und möchte in dieser verbleiben, um zur Umsetzung der Ziele beizutragen (Mowday et al., 1979). Diese Art von Commitment wird häufig von einer Austauschbeziehung begleitet, in der die Person von der Organisation etwas bekommt, z.B. Gehalt, Prämie etc. und sich im Gegenzug an die Organisation bindet (Mowday et al., 1979). Der Einstellungsansatz identifiziert vor allem vorausgehende Bedingungen, die zur Entstehung von Commitment

beitragen und betrachtet dann die Verhaltenskonsequenzen daraus (Meyer & Allen, 1991).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass bezüglich der Entstehung von Commitment zwei Ansätze diskutiert werden. Der „Einstellungsansatz“ fokussiert die Einstellung des Individuums gegenüber einer Einheit (z.B. Organisation), indem das Individuum seine Beziehung mit zum Beispiel der Organisation reflektiert. Dies kann auch als ein „mind-set“ verstanden werden, indem das Individuum seine Werte und Ziele mit denen der Organisation abgleicht. Der Verhaltensansatz dagegen erklärt die Entstehung von Commitment gegenüber einer Einheit (z.B. Organisation) aufgrund vorangegangenen Verhaltens. So binden zum Beispiel Einzahlungen in eine Pensionskasse oder fachliche Spezialisierung das Individuum an die Organisation, da die positiven Auswirkungen (z.B. Pension, Beförderung) des bereits getätigten Verhaltens nur bei einem Verbleib in der Organisation erzielt werden. Die dieser Arbeit zugrunde gelegte Definition von Mowday et al. (1979) bezieht sich in erster Linie auf den Einstellungsansatz, enthält aber auch Elemente des Verhaltensansatzes.

2.1.3 Dimensionalität von Commitment

Nicht nur die Entstehung und Aufrechterhaltung von Commitment wird kontrovers diskutiert, es existieren auch unterschiedliche Ansätze bezüglich der Dimensionalität von Commitment. Um die Komplexität des Konstrukts Commitment und die verschiedenen Forschungsansätze aufzuzeigen, die im Laufe der Jahre zu unterschiedlichen Ergebnissen führten, werden im Folgenden ein- und multidimensionale Commitmenttheorien erläutert.

2.1.3.1 Unidimensionales Commitment

„Commitment is best conceptualized as a single, fundamental construct that may vary according to differences in focus, terms, and time-specific evaluation“ (Brown, 1996, S. 230). Brown (1996) argumentiert somit gegen mehrere Dimensionen des Commitments. Commitment werde am besten konzeptualisiert, als ein eindimensionales Konstrukt, das hinsichtlich verschiedener Foki, Bedingungen und zeitlicher Neubewertung variieren kann (Brown, 1996). Dabei können im Fokus des Commitments Personen (z.B. Vorgesetzter, Top Management), Gruppen, Einheiten (z.B. Abteilung) oder auch Ideen oder Sachen stehen. Laut Brown führen die Art und Weise wie eine Person ihr Commitment im

Verlauf der Zeit interpretiert, zu positiven, negativen oder neutralen Bewertungen. Dieser Bewertungsprozess wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst (z.B. Einstellungen, organisationale Faktoren). In der Regel führen positive Einstellungen zu einer positiven Bewertung und dies wiederum zu unterstützendem Verhalten und somit zu einer Verstärkung bzw. Aufrechterhaltung des Commitments.

Wiener (1982) beschreibt Commitment als einen normativen-motivationalen Prozess zur Erklärung von arbeitsbezogenem Verhalten. Commitment wird dabei definiert als “the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational interests” (Wiener, 1982, S. 421). Unter normativen Druck fallen zum Beispiel persönliche moralische Standards. Dieser Antrieb hat Langzeiteffekte auf das Verhalten, unabhängig von situationalen Umständen und Belohnungen bzw. Bestrafungen. Commitment formt sich aus einer generellen Loyalität und Pflichtgefühl sowie einer Identifikation mit der Organisation, so dass sowohl personelle Predispositionen als auch organisationale Sozialisation zum Commitment beitragen. Dieses Konstrukt ist dem normativen Commitment von Meyer und Allen (1991) sehr ähnlich.

Auch der meist eingesetzte Fragebogen zur Messung des affektiven organisationalen Commitments (Mathieu & Zajac, 1990) der „Organizational Commitment Questionnaire“ (OCQ) von Mowday et al. (1979) ist eindimensional konzipiert. „...the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization“ (Mowday et al., 1979, p. 226). Diese Definition und Konzeptualisierung griffen später Meyer & Allen (1991) in der affektiven Commitmentkomponente ihres dreidimensionalen Commitment Modells auf (siehe Abschnitt 2.1.3.2).

2.1.3.2 Multidimensionales Commitment

2.1.3.2.1 Drei-Komponenten Modell nach Meyer & Allen (1991)

Meyer und Allen (1991) gehen über die klassische Unterteilung in eindimensionales bzw. behaviorales und attitudinales Commitment hinaus und integrieren diese in ihrem Ansatz. Das Drei-Komponenten Modell teilt mit den unidimensionalen Modellen die Ansicht, dass Commitment eine Person an ihre Organisation bindet und die Wahrscheinlichkeit diese zu verlassen reduziert (Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer und Allen (1991) unterscheiden affektives,

fortsetzungsbezogenes und normatives Commitment. Diese drei Formen von Commitment beschreiben, dass Personen in einer Organisation bleiben, weil sie wollen, weil sie müssen oder weil sie sich hierzu verpflichtet fühlen. Die drei Komponenten beschreiben Commitment als einen seelischen Zustand (psychological state), welcher zum einen die Beziehung des Individuums zur Organisation widerspiegelt und zum anderen Auswirkungen auf den Wunsch des Individuums hat, in der Organisation zu verbleiben oder diese zu verlassen (Meyer & Allen, 1991). Jede der drei Komponenten hat spezielle Antezedenzen und Konsequenzen (Meyer und Allen, 1991).

Affektives Commitment

Affektives Commitment bezieht sich auf die emotionale Bindung zwischen einer Person und einer Organisation. Affektives Commitment ist charakterisiert durch gemeinsame Werte sowie die Identifikation mit organisationalen Zielen in Kombination mit Gefühlen des Stolzes und der Zugehörigkeit. Die Mitarbeiter wollen bleiben. Meyer und Allen (1991) greifen bei der Definition des affektiven Commitments auf die Definition von Mowday et al. (1979) zurück. So wird das affektive Commitment definiert als die relative Stärke der Identifikation eines Individuums mit einer Organisation, des Involvements in eine Organisation und dem Wunsch in der Organisation zu bleiben (Mowday et al. 1979). Somit sind drei Aspekte des affektiven Commitments auseinander zu halten: (1) Identifikation, (2) Involvement und (3) geringe Fluktuationsneigung. Der letztgenannte Aspekt hat eine größere Kontroverse hervorgerufen, ob eine geringe Fluktuationsneigung Kriterium oder bereits Bestandteil von Commitment ist und den Verdacht einer Tautologie nahe gelegt (Moser, 1996). Mittlerweile wird eine „geringe Fluktuationsneigung“ als Korrelat und nicht als Bestandteil von affektivem Commitment aufgefasst (Meyer & Allen, 1997; Moser, 1996).

Als Antezedenzen gelten: persönliche Eigenschaften (z.B. Alter), organisationale Strukturen (z.B. dezentrale Entscheidungsbefugnis) sowie Tätigkeit und Arbeitserfahrungen (z.B. Erfahrungen, die dazu beitragen, dass der Angestellte sich in der Organisation wohl und in der Tätigkeit kompetent fühlt).

Fortsetzungsbezogenes Commitment

Im deutschen Sprachraum wird Meyer und Allens (1991) zweite Komponente „continuance commitment“ als fortsetzungsbezogenes Commitment (z.B. Moser, 1996; 1997) oder auch als kalkulatorisches Commitment (z.B. Felfe, Schmook & Six, 2006; Felfe, Schmook, Six & Wieland, 2005) bezeichnet. Mitarbeiter mit einem starken fortsetzungsbezogenen Commitment bleiben aus rationalen Gründen in der Organisation. Das können bisherige Investitionen, Ansprüche an die Organisation, zum Beispiel Betriebsrente, Aktienanteile oder auch fehlende Alternativen sein. Meyer und Allen (1991) nehmen an, dass Individuen die Kosten ihres Austritts aus der Organisation „kalkulieren“ und soweit vorhanden, einer Alternative gegenüberstellen. Zwei Aspekte sind für dieses Konstrukt besonders hervorzuheben: Investitionen und Alternativen.

Die Bedeutung der Investitionen erläutern Allen und Meyer (1991) anhand der bereits vorgestellten Seitenwetten (vgl. Abschnitt 2.1.2.1). Geht ein Individuum Seitenwetten ein, so wird es den Gewinn aus diesen bei einem vorzeitigen Verlassen der Organisation verlieren. Dementsprechend hoch sind die persönlichen Kosten bei Verlassen der Organisation. Je höher diese ausstehenden Wettbeiträge sind, desto höher sollte das fortsetzungsbezogene Commitment sein. Dabei kann sich diese Überlegung auf das Vermeiden eines Verlustes einer bereits getätigten Investition beziehen oder auf die Erwartung von weiteren (zukünftigen) Gewinnen. Kosten können sich auch im Laufe der Zeit unbemerkt akkumulieren (z.B. Marktwert verringert sich), diese führen aber nur zu fortsetzungsbezogenem Commitment, wenn der Verfall des Marktwertes beispielsweise aufgrund eines Tests des eigenen Wertes erkannt wird. Nur bewusste Kosten führen zu fortsetzungsbezogenem Commitment (Meyer & Allen, 1991).

Ein weiterer Zusammenhang besteht zwischen der Verfügbarkeit von Alternativen (Arbeitsmarktchancen) und fortsetzungsbezogenem Commitment. Individuen mit guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben ein geringeres fortsetzungsbezogenes Commitment. Die Kosten des Ausscheidens können durchaus hoch sein, da sie auf eine Kompensation in der neuen Organisation hoffen dürfen. In empirischen Studien konnte belegt werden, dass eine wichtige Determinante für fortsetzungsbezogenes Commitment auch die Verwertbarkeit der persönlichen Kompetenzen und Ausbildung am Arbeitsmarkt ist. Sind erlernte

Fähigkeiten auch für andere Organisationen interessant, so ist das fortsetzungsbezogene Commitment schwächer ausgeprägt (Allen & Meyer, 1990).

Normatives Commitment

Normativ gebundene Mitarbeiter fühlen sich der Organisation gegenüber moralisch verpflichtet. Sie würden sich schuldig fühlen, wenn sie die Organisation verließen und bleiben ihrer Organisation auch dann treu, wenn sie dadurch auf bessere Alternativen verzichten müssen.

Antezedenzen des normativen Commitments sind Sozialisationserfahrungen (familiär, kulturell und organisational geprägt) und organisationale Investitionen, d.h. Individuen fühlen sich aufgrund von Leistungen des Unternehmens, beispielsweise der Finanzierung des Studiums oder Weiterbildungskosten, dem Unternehmen gegenüber verpflichtet (Reziprozitätsnorm). Die Reziprozitätsnorm beschreibt eine universelle Norm der Gesellschaft. Es ist eine Erwartung, dass (1) man Menschen hilft, die zuvor Hilfe gegeben haben und (2) dass man Menschen nicht schadet, die einen zuvor unterstützt haben (Gouldner, 1960). Diese Gefühle der Verpflichtung entstehen laut Wiener (1982) aufgrund einer Internalisation von normativen Druck, welcher aufgrund von Sozialisationserfahrungen, anhand von Rollenmodellen und / oder Belohnungs- und Bestrafungsmodellen entsteht. So können beispielsweise Eltern, welche die Loyalität zur Organisation als besonders wichtig betonen, ein hohes normatives Commitment bei ihren Kindern hervorbringen. Dies kann auch auf der Makroebene durch die Gesellschaft verursacht werden. Zu dem Sozialisationsprozess kommt die Austauschtheorie, nach der sich das Individuum für erhaltene Leistungen zu revanchieren hat bzw. trotz Alternativen in der Organisation verbleibt. Die Austauschtheorie erklärt sowohl die Umwandlung von normativen als auch von affektiven Commitment in Verhalten. Reziprozität entsteht im ersten Fall aufgrund einer Verpflichtung und im zweiten Fall aufgrund eines Wunsches, zum Wohle der Organisation beizutragen (Meyer & Allen, 1991).

2.1.3.2.2 Bedeutsamkeit des Drei-Komponenten Modell nach Meyer & Allen (1991)

Eine Vielzahl von Studien haben mittlerweile das Drei-Komponenten Modell nach Meyer und Allen (1991) bestätigt (Bentein et al., 2002; Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein & Delhaise, 2001).

Affektives Commitment zeigt die stärksten Zusammenhänge mit Einstellungen und Verhaltensweisen, die für Organisationen und Mitarbeiter von Bedeutung sind (z.B. Leistung, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsichten) (Meyer et al., 2002; Felfe & Six, 2005; Tett & Meyer, 1993). Normatives Commitment zeigt ebenfalls Zusammenhänge zu den gleichen Einstellungen und Verhaltensweisen, allerdings schwächer ausgeprägt. Für fortsetzungsbezogenes Commitment ergaben sich keine oder negative Zusammenhänge mit diesen Kriterien (Meyer et al., 2002).

Bei der Untersuchung von verschiedenen Commitment-Kombinationen zeigte sich ebenfalls affectives Commitment als Haupttreiber der positiven Effekte (vgl. Wasti, 2005). So untersuchte Wasti (2005) in einer Clusteranalyse sechs verschiedene Commitment-Kombinationen: hoch committed, nicht committed, neutral, affektiv dominant, fortsetzungsbezogen dominant, affektiv normativ dominant. Dabei zeigten die Profile hoch committed, affektiv normativ dominant und affektiv dominant die stärksten Zusammenhänge mit positiven Konsequenzen (z.B. Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen). Die Profile nicht committed und fortsetzungsbezogen dominant zeigten stärkste Zusammenhänge mit negativen Konsequenzen (z.B. Fluktuationsabsichten).

Aufgrund der hohen Bedeutung für die unternehmensrelevanten Kriterien wird in dieser Arbeit das affective Commitment betrachtet. Die Dimensionalität (affektiv, normativ, fortsetzungsbezogen) ist auf andere Foki (z.B. Team) von Commitments generalisierbar (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001).

2.1.3.2.3 Weitere Multidimensionale Konzepte

Neben dem aktuell am häufigsten verwendeten Modell von Meyer und Allen (1991) gibt es eine Reihe weiterer multidimensionaler Ansätze, die an dieser Stelle kurz dargestellt werden sollen.

O'Reilly und Chatman (1986) entwickelten ein multidimensionales Modell über Einstellungen und Verhaltensänderungen, welches davon ausgeht, dass Commitment eine Einstellung gegenüber der Organisation repräsentiert und es verschiedene Mechanismen gibt, nach denen sich diese Einstellungen entwickeln

können. O'Reilly und Chatman (1986) argumentieren, dass es drei voneinander distinkte Formen gibt:

„*Compliance*“ tritt auf, wenn Einstellungen und entsprechendes Verhalten angenommen werden, um eine spezielle Belohnung zu erhalten.

„*Identification*“ tritt auf, wenn ein Individuum den Einfluss einer befriedigenden Beziehung aufbaut bzw. beibehält. Diese Komponente repräsentiert den Wunsch zu der Organisation dazuzugehören.

„*Internalization*“ tritt auf, wenn individuelle Werten mit den Werten der Organisation übereinstimmen.

Da die Distinktheit der beiden Komponenten „*Identification*“ und „*Internalization*“ schwer nachweisbar war (vgl. Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990) wurden sie in der aktuellen Forschung zu einem Konstrukt zusammengekommen.

Zwischen Compliance und Fluktuation fanden O'Reilly und Chatman (1986) eher positive als negative Zusammenhänge. Dies wirft die Frage auf, ob Compliance überhaupt eine Form von Commitment darstellt, da ein wesentlicher Bestandteil von Commitment das Bestreben, in der Organisation zu verbleiben ist, also die Reduzierung von Fluktuation (-sabsichten). Die Betrachtung der Items legt eine andere Vermutung nahe. Die Items messen eher das Commitment einer Person Leistung zu erbringen, als in der Organisation zu verbleiben. In diesem Fall entspricht Compliance eher dem fortsetzungsbezogenen Commitment von Meyer und Allens Modell, allerdings mit einem anderen Verhaltensfokus (Meyer & Herscovitch, 2001).

Angle und Perry (1981) fanden in einer Faktoranalyse des eigentlich eindimensionalen OCQ (Mowday et al., 1979) zwei Faktoren: „Value Commitment“ und „Commitment To Stay“. „Value Commitment“ beschreibt Items, welche die Organisationsziele unterstützen und „Commitment To Stay“ Items, die für den Verbleib in der Organisation stehen (Meyer & Herscovitch, 2001).

Mayer und Schoormans (1992) Dimensionen „Value“ (Glaube an und Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation und Bereitschaft sich für Organisation einzusetzen) und „Continuance“ (Wunsch in der Organisation zu bleiben) basieren auf den Forschungsergebnissen von Angle und Perry (1981). Die Autoren beschreiben ebenfalls zwei Dimensionen, in der das Individuum in der

Organisation verbleiben möchte. Die Items beziehen sich in erster Linie auf das Konstrukt der Kosten, die beim Verlassen der Organisation entstehen würden.

Es besteht ein entscheidender Unterschied zwischen den Dimensionen von organisationalem Commitment bei Angle und Perry (1981) und Mayer und Schoorman (1992) sowie den von Meyer und Allen (1991) gefundenen Dimensionen. Meyer und Allens (1991) drei Dimensionen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Mechanismen, welche eine Person an die Organisation binden. Die Verhaltenskonsequenz ist bei allen drei Dimensionen die gleiche: in der Organisation verbleiben (Meyer & Herscovitch, 2001). Wohingegen Angle und Perry (1981) sowie Mayer und Schoorman (1992) die Dimensionen vor allem hinsichtlich der Verhaltenskonsequenz unterscheiden. Die Verhaltenskonsequenz von „Continuance Commitment“ ist die Entscheidung in der Organisation zu verbleiben oder zu gehen, wohingegen „Value Commitment“ damit verbunden ist, sich anzustrengen, um zu den Unternehmenszielen beizutragen (vgl. Meyer & Herscovitch, 2001).

Jaros, Jermier, Koehler und Sincichs (1993) „Affective“, „Continuance“ und „Moral“ Commitment sind dem Modell von Meyer und Allen (1991) ähnlich, allerdings gibt es bedeutende Unterschiede: das „affektive Commitment“ bezieht sich stärker auf aktuell erlebte affektive Erfahrungen als dies in der Theorie von Meyer und Allen (1991) der Fall ist. Als Messinstrument wird eine affektive Eigenschafts-Checkliste genutzt. „Affektives Commitment“ bezeichnet den Grad der Verbundenheit mit einer Organisation aufgrund von Emotionen, wie beispielsweise Loyalität, Verbundenheit, Dazugehörigkeitsgefühl, Glück, Freude usw. (Jaros et al., 1993). „Moral Commitment“ (Internalisierung von Werten und Zielen) entspricht eher dem „affektiven Commitment“ von Meyer und Allen (1991) als deren normativer Komponente. Es zeigt den Grad der Verbundenheit mit der Organisation aufgrund der Internalisation von Werten und Zielen. Nicht die emotionale Bindung steht notwendigerweise im Vordergrund, sondern vielmehr ein Gefühl der Organisation verpflichtet zu sein (Jaros et al., 1993). Nur hinsichtlich des fortsetzungsbezogenen Commitments entsprechen sich beide Modelle (Meyer & Herscovitch, 2001). „Continuance Commitment“ reflektiert den Grad der Verbundenheit, den eine Person ihrer Organisation gegenüber empfindet aufgrund der Kosten, die entstehen würden, wenn sie die Organisation verlässt.

Investitionen werden hier analog zur bereits erläuterten Seitenwettentheorie definiert (vgl. Abschnitt 2.1.2.1) (Jaros et al., 1993).

Penley und Goulds (1988) Modell unterscheidet drei Dimensionen: „Moral“ (Akzeptanz und Identifikation mit den Zielen der Organisation), „Calculative“ (Commitment zur Organisation, das darauf basiert, dass das Individuum Anreize erhält, einen Beitrag zu leisten) und „Alienative“ (Bindung, die aufgrund äußeren Drucks besteht, obwohl das Individuum eine angemessene Entlohnung für seine Investitionen nicht mehr wahrnimmt). Ihre Definition des „Moral Commitments“ ist der Definition von Jaros et al. (1993) sehr ähnlich und überschneidet sich mit dem „affektiven Commitment“ von Meyer und Allen, dem „Value Commitment“ von Angle und Perry (1981) und von Mayer und Schoorman (1992). Die Definition von „Calculative Commitment“ entspricht am meisten der Definition von „Compliance“ von O'Reilly und Chatman (1986) und ist eher als eine Art institutionalisierte Motivation (Wiener, 1982), also als Anreiz wie z.B. durch ein Belohnungssystem der Organisation anzusehen als tatsächliches Commitment zur Organisation. „Alienative Commitment“ entspricht zum Teil der Definition von „Continuance Commitment“ von Meyer und Allen (1991) und Jaros et al. (1993) (Meyer & Herscovitch, 2001).

Tabelle 3: Übersicht der Dimensionen organisationalen Commitments

Eindimensionale Modelle				
	affektive Bindung	kalkulatorische Bindung	Moralisch verpflichtende Bindung	Sonstige
Mowday, Porter & Steers	X			
Wiener (1982)			X	
Brown (1996)	X			
Mehrdimensionale Modelle				
Meyer & Allen (1991)	Affective	Continuance	Normative	
O'Reilly & Chatman (1986)				Commitment to perform
Angle & Perry (1981)	Value			
Mayer & Schoorman (1992)	Value	Continuance		
Jaros, Jermier, Koehler & Sincich (1993)	Affective Moral	Continuance		
Penley & Gould (1988)	Moral	Alienative		

Wie Tabelle 3 zeigt, lassen sich die verschiedenen Dimensionen der vorgestellten eindimensionalen und mehrdimensionalen Commitmentmodelle in drei Kategorien einteilen. Hauptfaktor, der die verschiedenen Commitmentdimensionen unterscheidet sind die Mechanismen, die zu den einzelnen Dimensionen führen z.B. emotionale (affektive) Verbundenheit. Dabei gibt es ähnliche Dimensionen in den verschiedenen Modellen. Drei Kategorien, ähnlich dem Modell von Meyer und Allen (1991), treten dabei hervor: affektiv, kalkulatorisch und moralisch.

Eine *affektive / emotionale Bindung* zwischen Angestellten und Organisation findet sich im affektiven Commitment (Meyer & Allen, 1991; Jaros et al., 1993), „Value Commitment“ (Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992) und auch im „Moral Commitment“ (Jaros et al., 1993; Penley & Gould, 1988). Eine *Bindung*,

aufgrund zu erwartender Kosten bei Verlassen der Organisation findet sich im „Continuance Commitment“ (Jaros et al., 1993; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1991) und „Alienative Commitment“ (Penley & Gould, 1988). Und schließlich eine *Bindung aufgrund moralischer Verpflichtung* findet sich im normativen Commitment (Allen & Meyer, 1991) und auch in dem unidimensionalen Modell von Wiener (1982) wieder.

2.1.4 Abgrenzung des affektiven organisationalen Commitments von ähnlichen Konstrukten

Zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit bestehen enge Zusammenhänge (z.B. Tett & Meyer, 1993) und das Konstrukt Identifikation wird häufig synonym für organisationales Commitment verwendet (van Dick, 2004). Daher soll im Folgenden organisationales Commitment gegenüber den Konstrukten Arbeitszufriedenheit und Identifikation abgegrenzt werden.

Abgrenzung zu Arbeitszufriedenheit

Insbesondere zwischen dem Konstrukt Arbeitszufriedenheit und dem organisationalen Commitment wurden immer wieder enge statistische Zusammenhänge gefunden (z.B. Tett & Meyer, 1993). Nach Wiener (1982) lässt sich Arbeitszufriedenheit definieren als “an attitude toward work-related conditions, facets, or aspects of the job“ (Wiener 1982, S. 419). Das organisationale Commitment ist dabei weniger situationsabhängig (Mowday et al. 1982) und somit stabiler als die Arbeitszufriedenheit: „Although day-to-day events in the work place may affect an employee’s level of job satisfaction, such transitory events should not cause an employee to reevaluate seriously his or her attachment to the overall organization“ (Mowday et al. 1982, S. 28). Meist werden organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit als Korrelate bezeichnet (z.B. Mathieu & Zajac, 1990). Ein kausaler Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten ist bis heute umstritten (Moser, 1996). Beide Variablen tragen zur Prognose von Fluktuationsprozessen bei (Tett & Meyer, 1993). Auf die Zusammenhänge zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit wird in Studie 1 detaillierter eingegangen.

Abgrenzung zu Identifikation

Da neben dem Konstrukt Commitment auch sehr viel zu der Identifikation von Mitarbeitern mit ihrer Organisation geforscht wird (z.B. van Dick, 2004), sollen die Begriffe im Folgenden voneinander abgegrenzt werden. Identifikation ist definiert als „die ganzheitliche Bindung der Mitarbeiter an die Organisation“ (van Dick, 2004, S.2). Das Wissen um die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation umfasst nach van Dick (2004) Gefühle wie Freude oder Stolz und ein dementsprechendes Verhalten, z.B. die Organisation nach außen zu verteidigen. Aufgrund sozialpsychologischer Theorien der sozialen Identität und der Selbstkategorisierung kann sich Identifikation auf unterschiedliche Foki, z.B. Arbeitsgruppe, Karriere oder Organisation beziehen. Je mehr sich ein Mitarbeiter mit der Organisation identifiziert, desto eher wird er zu deren Vorteil handeln (vgl. Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Folgende Gründe sprechen dafür, dass „Commitment und Identifikation als zwar miteinander verbundene, aber dennoch distinkte Einstellungen im Bereich der Arbeitswelt verstanden werden müssen“ (van Dick, 2004, S. 4). Entscheidend für die Abgrenzung ist (1) der eher kognitive Aspekt der Identifikation versus Commitment, das stärker affektiv geprägt ist (van Knippenberg, 2000). Commitment beschreibt eher eine emotionale Bindung an die Organisation. Dagegen bezeichnet das Konstrukt Identifikation vor allem, wie sehr sich eine Person dadurch definiert, dass sie Mitglied einer bestimmten Organisation ist (van Dick, 2004). (2) Commitment und Identifikation entwickeln sich aufgrund unterschiedlicher Faktoren. Während Identifikation sich vor allem aufgrund von Ähnlichkeit und geteilten Überzeugungen von Mitgliedern gleicher Einheiten entwickelt, entsteht Commitment vor allem aufgrund sozialen Austausches (van Dick, 2004). (3) Identifikation ist stark kontextabhängig und flexibel, wohingegen Commitment als ein relativ stabiles Konstrukt gilt. Hat sich eine positive Einstellung gegenüber der Organisation gebildet und gefestigt, dann ist das Commitment relativ stabil und sinkt selbst in Fällen von Mitarbeiterabbau nicht plötzlich, sondern verläuft über die Zeit graduell (van Dick, 2004).

Gemeinsamkeiten bestehen insbesondere zwischen affektivem Commitment und affektiver Identifikation. Zu beachten ist, dass in der Definition von Mowday et al. (1982) das Konstrukt Identifikation Bestandteil der Definition von Commitment ist. Dennoch konnte in faktorenanalytischen Studien Belege für eine empirische

Unterscheidung beider Konstrukte gefunden werden (Gautam, van Dick & Wagner 2004; Franke & Felfe, 2008).

2.1.5 Überblick zum Forschungsstand

Im Folgenden soll anhand zweier Metaanalysen, die aufeinander aufbauen, ein Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Commitmentforschung gegeben werden. Mathieu und Zajac (1990) untersuchten die Antezedenzen, Konsequenzen und Korrelate von organisationalem Commitment. Darauf aufbauend untersuchten Meyer et al. (2002) ein Jahrzehnt später die Antezedenzen, Konsequenzen und Korrelate von affektiven, normativen und kalkulatorischen Commitment.

Metaanalyse von Mathieu & Zajac (1990)

Mathieu und Zajac (1990) untersuchen in ihrer Metaanalyse die Antezedenzen, Konsequenzen und Korrelate von attitudinalen und kalkulatorischen Commitment. Affektives Commitment ist dem attitudinalen Commitment zuzuordnen (vgl. Allen & Meyer, 1990). Als Antezedenzen werden Personenmerkmale (Alter, Geschlecht, Bildung, Familienstand, etc.), Jobmerkmale (Tätigkeitsvielfalt, Aufgabenautonomie, etc.), Gruppen-Vorgesetzten-Beziehungen (Gruppenkohäsion, Aufgabenabhängigkeit, partizipativer Führungsstil, etc.) und Organisationsmerkmale (Größe, Zentralität) betrachtet. Untersuchte Konsequenzen sind Job Performance (Fremdeinschätzung, Kennzahlen), Jobalternativen, Absicht anderen Job zu suchen, Fluktuationsabsichten, Anwesenheit, Verspätung und Kündigung. Als Korrelate werden Arbeitszufriedenheit (global, intrinsisch, extrinsisch, mit Führung, mit Kollegen, etc.), Motivation (generell, internal), Job Involvement, Stress und Commitment gegenüber der Tätigkeit bzw. Gewerkschaft angesehen. Es werden korrelative Zusammenhänge im Querschnitt betrachtet.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Metaanalyse und Gründe für die Zusammenhänge in der Reihenfolge Antezedenzen, Korrelate und schließlich Konsequenzen vorgestellt. Berichtet werden gewichtete korrigierte Korrelationen (r_i).

Antezedenzen: Bei den Personenmerkmalen werden nachfolgende Ergebnisse berichtet. Das *Alter* der Mitarbeiter hängt positiv mit Commitment zusammen ($r_i=.20$). Je älter die Mitarbeiter sind, desto stärker sind sie an die

Organisation gebunden. Als mögliche Ursache wird eine größere Zufriedenheit mit dem Job genannt (Meyer & Allen, 1984). Frauen sind stärker an Organisationen gebunden als Männer (*Geschlecht* $r_t = -.15$). Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass Frauen mehr Hindernisse überwinden müssen, um eine Stelle zu bekommen und sich daher stärker an die Organisation binden (Grusky, 1966). Zwischen Commitment und *Bildung* wird ein sehr kleiner negativer Zusammenhang ($r_t = -.09$) berichtet. Besser ausgebildete Mitarbeiter haben größere Erwartungen an die Leistungen der Organisation und mehr alternative Jobs zur Verfügung (Mathieu & Zajac, 1990). Schwache positive Effekte ($r_t = .10$) werden zwischen *Familienstand* und Commitment gefunden. Wobei stärkere Zusammenhänge mit kalkulatorischem Commitment gefunden werden, weil Verheiratete meist größere finanzielle Belastungen haben (Mathieu & Zajac, 1990). Die *Dauer der Stelle* in der Organisation ($r_t = .09$) hängt stärker mit attitudinalem Commitment als mit kalkulatorischen Commitment zusammen. *Betriebszugehörigkeit* ($r_t = .17$) ist stärker mit kalkulatorischem Commitment verbunden, aufgrund getätigter Seitenwetten (Pensionsansprüche, spezielle Fähigkeiten, etc.) (Mathieu & Zajac, 1990). Zwischen *wahrgenommener Kompetenz* und attitudinalem Commitment besteht ein großer positiver Zusammenhang ($r_t = .63$). Man nimmt an, dass das organisationale Commitment positiv beeinflusst wird, wenn die Organisation das Bedürfnis der Mitarbeiter nach persönlicher Weiterentwicklung befriedigt (Morris & Sherman, 1981). Zwischen dem *Fähigkeitslevel* und Commitment werden keine Zusammenhänge gefunden (Mathieu & Zajac, 1990). Zwischen *Gehalt* und Commitment wird eine schwache positive Korrelation ($r_t = .18$) berichtet. *Arbeitsmoral* korreliert moderat mit Commitment ($r_t = .29$). *Tätigkeitsniveau* ($r_t = .18$) korreliert positiv mit Commitment.

Von den *Merkmale der Arbeit* wird vermutet, dass angereicherte Tätigkeiten zu Commitment führen (Steers, 1977). Hier werden folgende Ergebnisse berichtet: Zwischen Commitment und Tätigkeitsvielfalt gibt es einen mittleren positiven Zusammenhang ($r_t = .21$). Zwischen *Aufgabenautonomie* und Commitment wird nur eine schwache positive Korrelation ($r_t = .08$) berichtet. *Eine herausfordernde Tätigkeit* ($r_t = .35$) und die *Komplexität* der Tätigkeit ($r_t = .50$) korrelieren positiv mit Commitment. Bei den Antezedezien *Gruppen-Vorgesetzten-Beziehungen* können keine Schlüsse zur *Gruppenkohäsion* gezogen werden, da die in der Metaanalyse berücksichtigten Studien unterschiedliche Populationen und nur attitudinales

Commitment untersucht haben und somit keine ausreichende Erklärung der Effekte liefern (Mathieu & Zajac, 1990). Zwischen *Aufgabenabhängigkeit* und Commitment wird ein positiver Zusammenhang gefunden ($r_t=.22$), wobei die Korrelationen zwischen Aufgabenabhängigkeit und attitudinalem Commitment bei $r_t=-.23$ und mit kalkulatorischem Commitment bei $r_t=-.06$ liegen. Morris und Steers (1980) vermuten, dass Mitarbeiter ihren Arbeitsbeitrag zur Organisation und zur Arbeitsgruppe bewusster wahrnehmen, wenn sie eine hohe Aufgabenabhängigkeit erfahren. Dies wiederum stärkt das Selbstbewusstsein und darüber die emotionale Bindung an die Organisation. Ein *aufgabenorientierter Führungsstil* ($r_t=.29$) und *mitarbeiterorientierte Führungsstile* ($r_t=.34$) zeigen moderate positive Korrelationen. Der Faktor *Vorgesetztenkommunikation* ($r_t=.45$) zeigt hohe positive Korrelationen mit Commitment, ebenso ein *partizipativer Führungsstil* ($r_t=.39$).

Zusammenhänge zwischen *organisationalen Charakteristiken* wie *Größe der Organisation* und Commitment konnten nicht bestätigt werden. Auf der einen Seite wurde angenommen, dass größere Organisationen anonymer sind und es daher erschwert wird, sich mit der Organisation verbunden zu fühlen. Auf der anderen Seite erhöhen große Organisationen die Wahrscheinlichkeit, sich weiterzuentwickeln oder von Seitenwetten und erhöhen die Möglichkeiten für zwischenmenschliches Zusammenspiel und fördern so Commitment (Stevens, Beyer & Trice, 1978). Morris und Steers (1980) vermuten, dass *Dezentralität* in Zusammenhang steht mit partizipativen Entscheidungen und größerer Mitarbeiterereinbindung, was wiederum Commitment erhöht. Korrelationen zwischen Zentralisierung und organisationalem Commitment berichten Morris und Steers (1980), Bateman und Strasser (1984) und Stevens et al. (1978). Mathieu und Zajac (1990) konnten dies nicht bestätigen. Zwischen Commitment und *Aufgabenkonflikt* ($r_t=-.27$), *Aufgabenunklarheit* ($r_t=-.22$) und *Aufgabenüberlastung* ($r_t=-.21$) werden negative Zusammenhänge berichtet. Mowday et al. (1982) gibt Aufgabenkonflikte als eine von vier Antezedenzen von organisationalen Commitment an. Der Zusammenhang resultiert aus Erwartungen an die Arbeitsumgebung, die wiederum die emotionale Bindung an die Organisation beeinflussen.

Korrelate: Zu den angenommenen Korrelaten werden positive Zusammenhänge mit *allgemeiner Motivation* ($r_t=.56$), *Arbeitsinvolviertheit* ($r_t=.43$), *Commitment zum Beruf* ($r_t=.42$) und *Commitment zur Gewerkschaft* ($r_t=.24$)

berichtet. Ein negativer Zusammenhang besteht mit *Stress* ($r_t = -.33$). Zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit bestehen moderate bis starke Zusammenhänge. Commitment hängt positiv mit *allgemeiner Arbeitszufriedenheit* ($r_t = .50$), mit *intrinsischer* ($r_t = .35$) sowie *extrinsischer* Zufriedenheit ($r_t = .17$), Zufriedenheit mit der *Führung* ($r_t = .41$), *Kollegen* ($r_t = .35$), *Weiterentwicklungsmöglichkeiten* ($r_t = .39$), *Bezahlung* ($r_t = .32$) und der *Arbeit* ($r_t = .60$) zusammen.

Konsequenzen: Bei den Konsequenzen von organisationalem Commitment werden sehr schwache Zusammenhänge mit *Leistung* (Fremdeinschätzung $r_t = .14$; Kennzahlen $r_t = .05$) gefunden. Schwache bis starke negative Zusammenhänge werden mit *Absicht einen anderen Job zu suchen* ($r_t = -.60$), *Fluktuationsabsichten* ($r_t = -.46$), *Anwesenheit* ($r_t = .10$), *Verspätung* ($r_t = -.12$) und *Kündigung* ($r_t = -.28$) gefunden. Mit *Arbeitsalternativen* werden keine Zusammenhänge gefunden.

Mathieu und Zajac (1990) weisen auf den Mangel an Längsschnittstudien hin und berichten, dass es sinnvoller scheint, Commitment bei bereits länger angestellten Mitarbeitern zu untersuchen. Dies solle besser die aktuelle Bindung an die Organisation reflektieren (Werbelt & Gould, 1984). Es wurde beobachtet, dass das Commitment nach Eintritt in ein Unternehmen im Verlauf sinken kann, insbesondere dann, wenn das Commitment zum Eintritt hoch war. Möglicherweise waren die Erwartungen an die Organisation hoch und wurden im Arbeitsalltag nicht erfüllt (van Maanen, 1975).

Tabelle 4: Übersicht der Ergebnisse der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990)

	Organisationales Commitment
<i>Antezedenzen</i>	
<i>Personenmerkmale</i>	
Alter	.20
Geschlecht	-.15
Schulbildung	-.09
Familienstand	.11
Positionsdauer	.09
Betriebszugehörigkeit	.17
Wahrgenommene Kompetenz	.63
Fähigkeit	.14
Gehalt	.18
Arbeitsmoral	.29
Job Level	.18
<i>Arbeitsmerkmale</i>	
Fähigkeitsvielfalt	.21
Aufgabenautonomie	.08
Herausforderung	.35
Komplexität	.50
<i>Gruppen-Vorgesetzten-Beziehungen</i>	
Gruppenkohäsion	.15
Aufgabenabhängigkeit	.22
Aufgabenorientierter Führungsstil	.29
Mitarbeiterorientierter Führungsstil	.34
Vorgesetztenkommunikation	.45
Partizipativer Führungsstil	.39
<i>Organisationale Charakteristiken</i>	
Größe	-.00
Zentralisierung	-.06
<i>Aufgabenstatus</i>	
Aufgabenunklarheit	-.22
Aufgabenkonflikt	-.27
Aufgabenüberlastung	-.21

Fortsetzung <u>Tabelle 4</u> Übersicht der Ergebnisse der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990)	
	Organisationales Commitment
<i>Korrelate</i>	
allgemeiner Motivation	.56
Arbeitsinvolviertheit	.44
Stress	-.33
Commitment zum Beruf	.44
Commitment zur Gewerkschaft	.22
allgemeiner Arbeitszufriedenheit	.53
<i>Konsequenzen</i>	
Leistung	.14
Absicht einen anderen Job zu suchen	-.60
Fluktuationsabsichten	-.46
Anwesenheit	.10
Verspätung	-.12
Kündigung	-.28
Arbeitsalternativen	-.09
<i>Anmerkungen:</i> Es werden gewichtete korrigierte Korrelationen (r_k) der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) berichtet.	

Metaanalyse von Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002)

Meyer et al. (2002) untersuchten ein Jahrzehnt später in einer Metaanalyse die Antezedenzen, Konsequenzen und Korrelate von affektiven, normativen und fortsetzungsbezogenem Commitment sowie eine Verallgemeinerbarkeit außerhalb Nordamerikas.

Affektives und fortsetzungsbezogenes Commitment korrelieren erwartungskonform mit den ihnen zugeordneten Antezedenzen (affektiv: Demographische Angaben, Arbeitserfahrung; fortsetzungsbezogen: demographische Angaben, Alternativen, Investitionen) (vgl. Tabelle 5). Zu normativen Commitment konnte keine Antezedenz identifiziert werden. Die Antezedenzen wurden in vier Gruppen eingeteilt: Demographische Variablen (Alter, Geschlecht, Schulbildung, Dauer der Organisationszugehörigkeit, Positionsdauer, Ehestatus), individuelle Unterschiede (Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit), Arbeitserfahrung (Organisationale Unterstützung, Transformationale Führung, Aufgabenunklarheit, Aufgabenkonflikt, Interaktionale-, Verteilungs- und Prozedurale Gerechtigkeit) und Alternativen / Investitionen

(Alternativen, Investitionen, Transferierbarkeit von Bildung und Fähigkeiten) (vgl. Tabelle 5).

Affektives Commitment korreliert erwartungskonform sehr stark mit den Korrelaten (*Arbeitszufriedenheit, Arbeitsinvolviertheit, Commitment zum Beruf*). Fortsetzungsbezogenes und normatives Commitment korrelieren schwächer mit den Korrelaten. Wobei affectives Commitment die stärkste Korrelation mit globaler Arbeitszufriedenheit ($\rho = .65$) hat. Alle drei Commitmentformen korrelieren mit Fluktuationsabsichten und Fluktuation, wobei affectives Commitment die stärksten negativen Korrelationen zeigt. Affectives Commitment hat auch die stärksten Zusammenhänge mit organisationsrelevanten Kriterien (Anwesenheit, Leistung, OCB) sowie mitarbeiterrelevanten Kriterien (Stress, Arbeit-Familien-Konflikt). Normatives Commitment zeigt ebenfalls Zusammenhänge mit den Konsequenzen, jedoch schwächer. Fortsetzungsbezogenes Commitment ist nicht korreliert oder negativ korreliert (vgl. Tabelle 5).

Meyer et al. (2002) konnten aufbauend auf der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) zeigen, dass demographische Variablen nur einen sehr schwachen Einfluss auf die Entstehung von Commitment haben, unabhängig von der Art des Commitments. Insbesondere die Erfahrung am Arbeitsplatz hat stärkere Zusammenhänge vor allem mit affectiven Commitment. Organisationale Unterstützung korreliert am stärksten mit affectiven Commitment.

Tabelle 5: Übersicht der Ergebnisse der Metaanalyse von Meyer et al. (2002)

	Affektives Commitment	Normatives Commitment	Fortsetzungsbez. Commitment
<i>Antezedenzen</i>			
<i>Demographische Angaben</i>			
Alter	.15	.12	.14
Geschlecht	-.03	-.02	.01
Schulbildung	-.02	.01	-.11
Betriebszugehörigkeit	.16	.17	.21
Positionsdauer	.07	.15	.15
Familienstand	.09	.00	.04
<i>Individuelle Unterschiede</i>			
Kontrollüberzeugung	-.29	-	-
Selbstwirksamkeit	.11	-	-
<i>Arbeitserfahrung</i>			
Organisationale Unterstützung	.63	.47	-.11
Transformationale Führung	.46	.27	-.14
Aufgabenunklarheit	-.39	-.21	.10
Aufgabenkonflikt	-.30	-.24	.13
Interaktionale Gerechtigkeit	.50	.52	-.16
Verteilungsgerechtigkeit	.40	.31	-.06
Prozedurale Gerechtigkeit	.38	.31	-.14
<i>Alternativen / Investitionen</i>			
Alternativen	-.07	-.08	-.21
Investitionen	.24	.21	.01
Bildungstransferierbarkeit	-.04	-.07	-.22
Fähigkeitentransferierbarkeit	.17	.13	-.31
<i>Korrelate</i>			
Arbeitsinvolviertheit	.53	.40	.03
Commitment zum Beruf	.51	-	-
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	.65	.31	-.07
<i>Konsequenzen</i>			
Fluktuation	-.17	-.16	-.10
Abwesenheit	-.15	.05	.06
Leistung	.16	.06	-.07
OCB	.32	.24	-.01
Stress	-.21	-	.14
Arbeit-Familien Konflikt	-.20	-.04	.24

Anmerkungen: Es werden gewichtete durchschnittliche korrigierte Korrelationen (ρ) der Metaanalyse von Meyer et al. (2002) berichtet.

Neuere Forschungsarbeiten untersuchen zum Beispiel die Einflüsse von Zeitarbeit auf das Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Verleiher, Entleiher und der Arbeit (z.B. Felfe et al., 2005; Felfe, Schmook, Schyns & Six, 2008) oder zu Führung und Commitment (Felfe & Heinitz, in press; Korek, Felfe & Zaepernick-Rothe, in press; Herz, Beck & Felfe, in press). Da die Ergebnisse für die vorliegende Arbeit nicht bedeutsam sind, wird auf eine Darstellung dieser Studien verzichtet.

2.2 Commitmentfoki

Neben der Art (Verhaltens- versus Einstellungsansatz) und der Dimensionalität (ein- versus multidimensional) des Commitments wird auch der Fokus unterschieden (Reichers, 1985; Becker, 1992; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Riketta & van Dick, 2005). Organisationales Commitment sollte nicht verstanden werden als „a monolithic, undifferentiated entity that elicits an identification and attachment on the part of individuals“ (Reichers, 1985, S. 469), sondern als „a collection of multiple commitments to various groups that comprise the organization“ (Reichers, 1985, S. 469).

Nach der Generalisierungsthese von Meyer, Allen und Smith (1993) kann Commitment auch auf andere Ziele (Foki) als die Organisation gerichtet sein. Commitmentziele können sowohl abstrakte Konzepte als auch klar umrissene Einheiten oder Bereiche sein, die einer Person wichtig sind und die bestimmte Verhaltensweisen verständlich machen (Meyer & Herscovitch, 2001). Mitarbeiter können gebunden sein an die Organisation (e.g. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002), das Team, das Management und direkte Vorgesetzte (Becker, 1992; Bentein et al., 2002; Clugston et al., 2000), Tätigkeit und Beschäftigungsform (Meyer, Allen & Smith, 1993; Blau, 1985), Karriere (z.B. Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998), organisationale Veränderungen (Herscovitch & Meyer, 2002) und Ziele (Campion & Lord, 1982; Locke, Latham & Erez, 1988; Hollenbeck, Klein, O'Leary & Wright, 1989; Hollenbeck, Williams & Klein, 1989).

Es stellt sich die Frage, ob Commitmentfoki (z.B. Top Management, Supervisor, Team) einen zusätzlichen Beitrag zur Aufklärung von Kriterien (z.B. Fluktuationsabsichten) liefern können oder ob diese vollständig durch ein globales Commitment aufgeklärt werden? Widersprüchliche Ergebnisse fanden Becker (1992), der argumentiert, dass auch die verschiedenen Commitmentfoki einen

Beitrag zur Aufklärung der Kriterien leisten und Hunt und Morgan (1994), die ein globales Commitment berichten.

2.2.1 Globales Commitment versus verschiedene organisationale Commitmentfoki

Becker (1992) nimmt an, dass die Commitmentfoki einen zusätzlichen Beitrag zur Prognose der Konsequenzen (z.B. Kündigungsabsichten) von Commitment leisten. Er untersuchte einen Militärlieferbetrieb mit 1305 Mitarbeitern mit einem Email-Fragebogen. Folgende Commitmentfoki wurden untersucht: Organisation, Top Management, Vorgesetzte und Arbeitsgruppe. Organisationales Commitment wurde mit dem OCQ (Organizational Commitment Questionnaire, Porter & Smith, 1970), das Commitment zu den einzelnen Foki jeweils mit einem Item erhoben („How attached are you to the following people and groups?“). Zusätzlich wurden Ursachen für Commitment (z.B. organisationale Internalisierung, Identifikation) und abhängige Variablen (Kündigungsabsichten, allgemeine Zufriedenheit, intrinsische und extrinsische Zufriedenheit, prosoziales Verhalten, Altruismus, Gewissenhaftigkeit und Untätigkeit) erhoben. Dabei wurden die Commitmentfoki zum ersten Messzeitpunkt und die abhängigen Variablen zum zweiten Messzeitpunkt mit einem Abstand von einem Monat erhoben. Mittels hierarchischer Regression wurde gezeigt, dass die einzelnen Foki zusätzliche Varianz der abhängigen Variablen aufklären.

Hunt und Morgan (1994) argumentieren, dass alle Commitmentfoki zu einem globalen organisationalen Commitment führen. Sie untersuchten Beckers Datensatz (1992) mittels Strukturgleichungsmodellen und kamen zu zwei Hauptergebnissen: (1) organisationales Commitment ist ein Commitment von vielen unabhängigen Commitments und (2) organisationales Commitment ist der Schlüsselmediator der organisationalen Foki. Allerdings ist bei der Arbeit von Hunt und Morgan (1994) zu beachten, dass die untersuchten Commitmentfoki (Organisation, Top Management, Vorgesetzte, Arbeitsgruppe) und deren Konsequenzen sich auf unterschiedliche Ebenen in der Organisation (Organisation, Top Management, Vorgesetzte und Arbeitsgruppe) bezogen bzw. die Konsequenzen (z.B. Kündigungsabsichten, allgemeine Zufriedenheit) sich zum größten Teil auf die Organisationsebene bezogen. Nach aktuellem Forschungsstand sind aber größere Effekte auf gleicher Erhebungsebene zu erwarten (z.B. Riketta & van Dick, 2005). Zum Beispiel sollte allgemeine

Arbeitszufriedenheit (Organisationsebene) stärker mit organisationalem Commitment (Organisationsebene) als mit Team Commitment (Teamebene) oder dem Commitment zum Vorgesetzten (Vorgesetztenebene) zusammenhängen (siehe hierzu Abschnitt 2.5). So ist hinsichtlich dieser Ergebnisse fraglich, ob diese nicht aufgrund fehlender Zuordnung bzw. Unterscheidung der Erhebungsebenen von den Commitmentfoki und den Konsequenzen zustande kamen.

Maertz, Mosley & Alford (2002) versuchten mit verbesserten Methoden an dem Datensatz von Becker (1992) die Streitfrage von Becker (1992) sowie Hunt und Morgan (1994) zu klären. Maertz et al. (2002) prüften anhand genesteter Modelle ein teilweise mediiertes Modell versus ein komplett mediiertes Modell. Die Ergebnisse stützen Beckers These des teilweise mediierten Modells mit direkten Effekten der Foki (Top Management, Supervisor, Team) auf die Konsequenzen (Fluktuationsabsichten, Altruismus, Gewissenhaftigkeit, Nicht-Untätigkeit). Organisationale Commitmentfoki klären zusätzliche Varianz auf und liefern somit einen zusätzlichen Beitrag zur Prognose von Konsequenzen.

2.3 Team Commitment

Für die vorliegende Arbeit sind das organisationale Commitment und das Team Commitment von besonderer Bedeutung. Im nachfolgenden Abschnitt soll ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu Team Commitment gegeben werden.

2.3.1 Überblick zum Forschungsstand Team Commitment

Da bereits eine Vielzahl an empirischen Arbeiten zu Team Commitment vorliegen, beschränkt sich die nachfolgende Darstellung auf Untersuchungen bzw. Ergebnisse, die für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind. Einen guten Überblick bezüglich der Forschungsergebnisse zu Team Commitment liefert die Metaanalyse von Riketta und van Dick (2005), deren Schwerpunkt auf der differenzierte Betrachtung der Bindung an das Team versus an die Organisation und deren Konsequenzen liegt.

Metaanalyse von Riketta und van Dick (2005)

Riketta und van Dick (2005) untersuchten in einer Metaanalyse die Stärke und Zusammenhänge der Mitarbeiterbindung zu der Arbeitsgruppe versus die organisationale Bindung. Da zu wenige Studien zu Team Commitment und Team Identifikation vorhanden sind, fassen Riketta und van Dick (2005) unter dem Begriff Bindung Studien sowohl zu Commitment als auch zu Identifikation zusammen. Die Hauptergebnisse der Metaanalyse sind: (1) die Bindung zu der Arbeitsgruppe ist stärker als die Bindung zu der Organisation aufgrund der Salienz der Arbeitsgruppe. (2) Die größten Effekte bestehen zwischen dem Bindungs-Fokus und abhängigen Variablen auf gleicher Fokusebene, also zwischen organisationaler Bindung und organisationalen Kriterien (z.B. Fluktuationsabsichten) und Team Bindung und Kriterien auf Teamebene (z.B. Teamklima). Es wurden stärkere Effekte zwischen Team Bindung und Kriterien auf Teamebene (Zufriedenheit mit der Arbeitsgruppe, Extra-Rollenverhalten gegenüber Teamkollegen OCBI, Arbeitsgruppenklima) als mit organisationaler Bindung gefunden. Auf Organisationsebene (Zufriedenheit mit der Organisation, Extra-Rollenverhalten gegenüber Organisation OCBO, Fluktuationsabsichten) wurden stärkere Zusammenhänge mit organisationaler Bindung als mit Team Bindung berichtet. Erfasst werden nur korrelative Zusammenhänge im Querschnitt. Riketta und van Dick (2005) fordern mehr Längsschnittuntersuchungen von Team und organisationaler Bindung, um kausale Schlüsse ziehen zu können.

Tabelle 6: Übersicht der Ergebnisse der Metaanalyse von Riketta & van Dick (2005)

	Organisationale Bindung	Teambindung
<i>Organisationsbezogene Kriterien</i>		
Organisationale Zufriedenheit	.43	.22
OCBO	.36	.29
Fluktuationsabsichten	-.48	-.30
<i>Teambezogene Kriterien</i>		
Zufriedenheit mit Arbeitsgruppe	.22	.53
OCBI	.20	.29
Arbeitsgruppenklima	.34	.55

Anmerkungen: Es werden korrigierte Korrelationen (r) der Metaanalyse von Riketta & van Dick (2005) berichtet.

Eine der wenigen Arbeiten, die Zusammenhänge von organisationalem und Team Commitment mit den jeweiligen Antezedenzen und Konsequenzen im Längsschnitt betrachtet, stammt von Vandenberghe, Bentein und Stinglhamber (2004). In drei Studien wurden über jeweils zwei Messzeitpunkte die Zusammenhänge von affektivem Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten und dem Team mit den Antezedenzen und Konsequenzen betrachtet. Dabei wurden zu beiden Messzeitpunkten per (Email-) Fragebogen jeweils die Antezedenzen bzw. die Commitmentfoki oder die Konsequenzen voneinander getrennt erhoben. Studie 1 zeigte an 199 Angestellten verschiedener Organisationen die faktorenanalytische Distinktheit der drei Commitmentfoki sowie unterschiedliche Zusammenhänge mit den theoretisch angenommenen Antezedenzen. Die Antezedenzen wurden zum ersten Messzeitpunkt und die Commitmentfoki sechs Monate später erhoben. In Studie 2 wurden an einer Stichprobe von 316 ehemaligen Studenten medierende Mechanismen zwischen den drei Commitmentfoki und den Fluktuationsabsichten untersucht. Zum ersten Messzeitpunkt wurden die Commitmentfoki und die Fluktuationsabsichten erfragt, 18 Monate später wurde die aktuelle Organisationszugehörigkeit abgefragt. Dabei zeigte organisationales Commitment einen indirekten Effekt auf die Fluktuation durch Fluktuationsabsichten, das Commitment gegenüber dem Vorgesetzten wurde teilweise und das Team Commitment wurde vollständig durch organisationales Commitment auf Fluktuationsabsichten mediert. Studie 3 untersuchte an einer Stichprobe von 194 Krankenschwestern und deren Vorgesetzten die Zusammenhänge zwischen den drei Commitmentfoki und Leistung. Zum ersten Messzeitpunkt wurden per Fragebogen die drei Commitmentfoki von den Krankenschwestern erhoben. Sechs Monate später wurde durch den Vorgesetzten die individuelle Leistung der einzelnen Krankenschwester eingeschätzt. Es fanden sich positive Zusammenhänge zwischen dem Commitment gegenüber dem Vorgesetzten und der Leistung. Organisationales Commitment wird durch das Vorgesetzten Commitment auf die Leistung mediert. Es konnten keine Zusammenhänge zwischen Team Commitment und Leistung aufgezeigt werden. Die wenigen längsschnittlich angelegten Studien zu organisationalem und Team Commitment untersuchen meist nur zwei Messzeitpunkte mit einer maximalen Untersuchungsdauer von 6 bis 18 Monaten (z.B. Vandenberghe et al., 2004; Vandenberg & Lance, 1992; Bateman & Strasser, 1984; Koch & Steers, 1978).

Zwischen organisationalem Commitment und Leistung werden meist nur schwache Zusammenhänge berichtet. Die Gründe scheinen zum einen in der Art der gemessenen Leistung (In-Rollenverhalten versus Extra-Rollenverhalten) zu liegen und zum anderen an dem gemessenen Commitmentfoki (Organisation, Vorgesetzter, Team). In-Rollenverhalten bezeichnet das Leistungsverhalten der Mitarbeiter, das laut Arbeitsbeschreibung gefordert und von dem Unternehmen bezahlt wird, z.B. in Form des Entgeldes oder einer Gruppenprämie (vgl. Bishop & Scott, 2000). Extra-Rollenverhalten bezeichnet Verhalten von Mitarbeitern, das über die Arbeitsanweisung hinaus geht und nicht von der Organisation belohnt wird, z.B. Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen (vgl. McNeely & Meglino, 1994). Wird In-Rollenverhalten betrachtet, scheinen die Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Leistung schwach zu sein (z.B. Bishop, Scott & Burroughs, 2000; Ellemers, De Gilder & van den Heuvel, 1998). Dagegen werden stärkere Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Leistung berichtet, wenn Extra-Rollenverhalten gegenüber der Organisation (OCB) als Leistungskriterium erhoben wird (z.B. Riketta, 2002). Dies kann darin begründet sein, dass das In-Rollenverhalten in erster Linie an Interaktionen und Rückmeldungen mit näheren Einheiten, wie beispielsweise dem Vorgesetzten oder dem Team verbunden ist (z.B. Becker et al., 1996). Dagegen beinhaltet das Extra-Rollenverhalten Verhaltensweisen, die die Organisation begünstigen, so dass die Organisation die salientere Einheit für dieses Leistungsverhalten für die Individuen darstellt (Vandenberghe et al., 2004).

Empirische Arbeiten zeigen Zusammenhänge zwischen affektivem Team Commitment und Extra-Rollenverhalten gegenüber Kollegen (OCBI) (Lavelle, Brockner, Konovsky, Price, Henley, Taneja & Vinekar, 2009; Riketta & van Dick, 2005). Bishop et al. (2000) berichten an einer Stichprobe mit teilautonomen Arbeitsgruppen gefundene Zusammenhänge zwischen In-Rollenverhalten und Team Commitment. Dagegen konnten Vandenberghe et al. (2004) keinen Zusammenhang zwischen Team Commitment und individueller Leistung an einer Stichprobe von Krankenschwestern nachweisen. Die Art der Teamarbeit scheint für die Zusammenhänge zwischen Team Commitment und In-Rollenverhalten wichtig zu sein. Während in teilautonomen Arbeitsgruppen die gesamte Gruppe für die Aufgaben und das Endprodukt gemeinsam verantwortlich sind, galt dies nicht für die Stichprobe der Krankenschwestern (Vandenberghe et al., 2004).

Gerade in teilautonomen Gruppen sollten Zusammenhänge zwischen Team Commitment und den Antezedenzen sowie Konsequenzen, die für das Team relevant sind, zu beobachten sein. Längsschnittliche Studien zu Zusammenhängen mit Team Commitment in teilautonomen Arbeitsgruppen sind allerdings selten. Daher ist es von besonderer Bedeutung gerade in teilautonomen Arbeitsgruppen die Zusammenhänge von Team Commitment und organisationalem Commitment zu untersuchen.

Lavelle et al. (2009) untersuchten im Querschnitt in zwei Studien Zusammenhänge zwischen prozeduraler Gerechtigkeit, Commitment und Extra-Rollenverhalten (OCB). Studie 1 untersuchte Mitarbeiter einer Klinik nachdem 10 Prozent der Mitarbeiter entlassen worden waren. Die Teilnehmer wurden über das interne Emailsysteem befragt. Die zweite Studie untersuchte Studenten, die für ein Semester in einem Studienprojekt als Team zusammenarbeiteten. Die Ergebnisse zeigen größere Zusammenhänge auf gleicher Fokalebene zwischen organisationalem Commitment und dem OCB der Organisation gegenüber (OCBO) sowie zwischen Team Commitment und dem OCB gegenüber den Teamkollegen (OCBI). Fraglich ist, inwieweit diese Ergebnisse auf teilautonome Gruppen übertragbar sind.

Eine der wenigen Studien zu Team Commitment an teilautonomen Arbeitsgruppen ist die Studie von Bishop und Scott (2000). Bishop und Scott (2000) untersuchten an einer Stichprobe von 485 Näherinnen in 50 Gruppen einer Textilfabrik in den USA die Antezedenzen von organisationalem und Team Commitment im Querschnitt. Es wurden größere Zusammenhänge auf gleicher Fokusebene, z.B. zwischen Intersender Konflikte und Team Commitment sowie zwischen der Zufriedenheit mit den Kollegen und Team Commitment gefunden. Dagegen korrelierten ressourcenbezogene Konflikte und die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten stärker mit dem organisationalem Commitment als mit dem Team Commitment.

Weitere Zusammenhänge werden zwischen Team Commitment und Konflikten innerhalb des Teams berichtet (Bishop & Scott, 2000).

Aktuelle Studien untersuchen den Einfluss des kulturellen Hintergrundes auf das Commitment (z.B. Felfe et al., 2006; Felfe, Yan & Six, 2008; Felfe & Yan, 2009). Zum Beispiel untersuchten Felfe und Yan (2009) den Einfluss von Team Commitment auf OCB, Absentismus und Fluktuationsabsichten im kulturellen

Kontext an einer Stichprobe von deutschen und chinesischen Angestellten. Die Ergebnisse zeigen, dass Team Commitment im kollektivistischen Umfeld ein stärkerer Prädiktor der Kriterien ist als in einem individualistischen Kontext.

Zusammengefasst fehlt es (1) an längsschnittlich angelegten Studien, um (a) kausale Aussagen treffen zu können und (b) mehr über die Entwicklung von organisationalem und Team Commitment über die Zeit zu erfahren. (2) Die Antezedenzen und Konsequenzen von Team Commitment an teilautonomen Arbeitsgruppen wurden bisher noch nicht ausreichend betrachtet, insbesondere fehlen auch hier längsschnittliche Untersuchungen. (3) Es werden nur schwache Zusammenhänge zwischen Leistung und Commitment berichtet.

Mit der vorliegenden Arbeit soll ein Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücken geleistet werden.

Da in der vorliegenden Arbeit teilautonome Arbeitsgruppen in zwei mittelständischen Unternehmen untersucht werden, sollen für ein einheitliches Verständnis die für diese Arbeit notwendigen Team- bzw. Gruppenarbeitsbegriffe definiert und erläutert werden. Im Anschluss werden die für diese Arbeit relevanten Merkmale der Gruppenarbeit erläutert.

2.4 Gruppenarbeit

Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts hat die Organisationsform Gruppenarbeit in der Produktion vermehrt Einzug gehalten (Ulich, 2005). Auslöser dafür „waren weder die positiven schwedischen Erfahrungen in der Automobilindustrie noch die Forschungsarbeiten zur Humanisierung der Arbeit und erst recht nicht die handlungspsychologischen Konzepte von Arbeits- und Organisationspsychologen“ (Antoni & Bungard, 2004, S. 131). Stattdessen weckte die Auseinandersetzung mit den japanischen Mitbewerbern das Interesse an Gruppenarbeit. Gruppenarbeit schien „the one best way“ (Minssen, 1999, S. 25). Die Entwicklung der Gruppenarbeit war verbunden mit einer zunehmenden Dezentralisierung in Folge von Lean-Management-Konzepten die in Unternehmen umgesetzt wurden und der damit verbundenen Fokussierung des Teamgedankens (Nordhause-Janz & Pekruhl, 2000).

Die Wurzeln der Gruppenarbeit reichen allerdings weiter zurück. Bereits in den 40er Jahren hat Lewin gruppendynamische Aspekte in Teams untersucht. Lewins Untersuchung zur Gruppendynamik (Antoni, 1996), die den Taylorismus als entwürdigend ansah (Ulich, 1994) sowie die Ergebnisse der Hawthorne-Studien (Roethlisberger & Dickson, 1939) lieferten wichtige Beiträge für diese Entwicklung. Ein entscheidender Befund der Hawthorne-Studien war, dass das Produktionsergebnis von sozialen Normen abhängig ist, d.h. dass die Arbeiter nicht nur als Individuum agieren, sondern als Mitglieder einer sozialen Gruppe (Ulich, 1994). In den 70er Jahren starteten in Deutschland Projekte zur Humanisierung der Arbeit. Der Mensch wurde in den Mittelpunkt gerückt, um den veränderten Ansprüchen nach einer sinnvollen und befriedigenden Tätigkeit gerecht zu werden (Antoni, 1996). Den schwedischen Volvo-Werken in Kalmar und später in Udevalla kam hier eine Vorreiterrolle zu (Klein, 1999). Die „aufkommende Japan-Hysterie“ (Antoni & Bungard, 1994, S. 85) in den 80er Jahren führte zu einer verstärkten Einführung von Qualitätszirkeln. Im Vordergrund stand nicht mehr der Humanisierungsgedanke sondern betriebliche Effizienz. Die Mitarbeiter bekamen an ihrem Arbeitsplatz Mitbestimmungsrechte und sollten Probleme eigenständig lösen (Antoni & Bungard, 1994).

Auf die Qualitätszirkel folgten erste Ansätze der Gruppenarbeit. Die Qualitätskontrollfunktion wurde z.B. in die Gruppe integriert. Boxenfertigung und Fertigungsinseln wurden eingeführt (Antoni, 2000).

Gruppenarbeit wird nach Antoni und Bungard wie folgt definiert: „Zwei oder mehr Personen, die über eine gewisse Zeit eine gemeinsame, aus mehreren Teilaufgaben bestehende Aufgabenstellung zusammen bearbeiten, gemeinsame Ziele verfolgen, unterschiedliche Rollen und gemeinsame Spielregeln entwickeln und sich als Gruppe wahrnehmen“ (Antoni & Bungard, 2004, S. 134).

Der Anteil teilautonomer Arbeitsgruppen als Form der Arbeitsorganisation in Unternehmen steigerte sich kontinuierlich (vgl. Antoni & Bungard, 2004 für eine Übersicht) und erreichte 1999 einen Anteil von 64%, wie Analysen aus der Investitionsgüterindustrie zeigen (Kinkel & Wengel, 1997; Wengel & Lay, 2001). Dieses Wachstum flacht seitdem ab, da eine Sättigung des „Marktes“ eingetreten zu sein scheint (Baszenski, 2002; Lay & Maloca, 2005). Erhebungen von 2006 zeigen, dass nahezu drei Viertel der befragten Firmen des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland Gruppenarbeit in der Produktion verwirklicht haben.

Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten nutzten 2006 zu 87 Prozent Gruppenarbeit als Organisationsform (Kinkel, Lay & Jäger, 2007). Auch in den USA stieg der Anteil in den 1000 größten Betrieben von 27 Prozent in 1987 auf 78 Prozent in 1996 (Benders, Huijgen & Pekruhl, 2002).

Studien zu den Effekten der Gruppenarbeit brachten teilweise widersprüchliche Ergebnisse (Antoni, 1996). Dabei werden überwiegend positive ökonomische (z.B. Produktivitätssteigerung, geringere Fluktuation) und auch soziale Auswirkungen (z.B. Arbeitszufriedenheit) aus Fallstudien berichtet. Je kontrollierter das Forschungsdesign und je länger der Beobachtungszeitraum, desto geringer fallen allerdings die Stärken der Auswirkungen der Gruppenarbeit aus (Antoni & Bungard, 2004). Es wird eine zunehmende Anzahl positiver Befunde zu Einflussgrößen und Wirkmechanismen der Gruppenarbeit berichtet (Antoni & Bungard, 2004). Zum Beispiel wirkt sich Gruppenarbeit positiv auf die Kompetenzentwicklung von teilautonomen Arbeitsgruppen aus (Kauffeld, 2006b). Vor allem in längsschnittlichen Untersuchungen finden sich Hinweise darauf, dass teilautonome Gruppen verstärkt zu Konflikten führen können (Goodman, 1979; Ulich, 1989; Walton, 1982).

Um für die weitere Arbeit die Zusammenhänge und die Entstehung von Team Commitment in teilautonomen Arbeitsgruppen besser verstehen zu können, werden im Folgenden die für diese Arbeit relevanten Aspekte dieses Konzepts näher erläutert.

2.4.1 Merkmale teilautonomer Gruppenarbeit

Teilautonome oder sich selbst regulierende Arbeitsgruppen sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Gruppe von Mitarbeitern (mit dauerhafter Gruppenzugehörigkeit) für die Erstellung eines (Teil-)Produktes oder einer Dienstleistung verantwortlich ist (Alioth, 1980). Man spricht von Teilautonomie, da der Grad der kollektiven Autonomie der Gruppe eingeschränkt ist. Entscheidungen beispielsweise über den Produktionsstandort oder die Art der Produkte sind nicht in der Gruppe, sondern weiterhin im Management angesiedelt (Ulich, 2005).

Ein wichtiges Kriterium teilautonomer Gruppenarbeit ist, dass die Gruppen die Bearbeitung übertragener Aufgaben zumindest teilweise selbst planen, steuern und kontrollieren können. Beispiele für übernommene indirekte Tätigkeiten sind

Materialdisposition, Transportarbeiten, Qualitätskontrolle sowie kleinere Wartungs- und Reparaturarbeiten (Antoni & Bungard, 2004).

Durch die Übertragung ganzheitlicher Aufgaben wird ein innerer Aufgabenzusammenhang geschaffen, der arbeitsbezogene Kooperationen erfordert und soziale Unterstützung möglich macht. Dies setzt voraus, dass möglichst alle für die Herstellung eines Produktes erforderlichen direkten und indirekten Tätigkeiten in die Gruppe integriert werden und die Gruppenmitglieder an verschiedenen Arbeitsplätzen und bei direkten und indirekten Tätigkeiten eingesetzt werden (Antoni & Bungard, 2004). So wird die Tätigkeit der einzelnen Gruppenmitglieder durch Arbeitserweiterung und Arbeitsplatzrotation erweitert und durch die Integration indirekter Tätigkeiten angereichert (Alioth, 1980).

Möglichkeiten zur Selbstregulation hat die Gruppe z.B. in der internen Arbeitsverteilung, der Planung von Schichten und Urlaubszeiten, der Optimierung von Arbeitsabläufen oder in der Mitsprache bei der Einstellung neuer Mitarbeiter (Frieling & Freiboth, 1997). Hierfür können die Gruppen z.B. Gruppengespräche nutzen, die regelmäßig oder bei Bedarf stattfinden. Für die Organisation und Moderation dieser Gespräche ist in der Regel ein Gruppensprecher verantwortlich, der von der Gruppe gewählt oder vom Management und Betriebsrat vorgeschlagen wird. Der Gruppensprecher ist ein Gruppenmitglied und fungiert für andere gruppenexterne Mitarbeiter auch als Ansprechpartner (Antoni & Bungard, 2004).

Mit der Integration indirekter Tätigkeiten und der Selbstregulation ist verbunden, dass der Gruppe Entscheidungs-, Tätigkeits- und Interaktionsspielräume eingeräumt werden müssen (Antoni & Bungard, 2004). Bei teilautonomen Arbeitsgruppen fällt die individuelle Kontrolle der Mitarbeiter durch Vorgesetzte weg, statt dessen muss das System „Gruppe“ als Ganzes ergebnisorientiert kontrolliert werden. Dies kann z.B. erreicht werden durch gemeinsam festgelegte Outputziele, über deren Erreichen oder Nicht-Erreichen regelmäßig Rückmeldung an die Gruppen gegeben wird (Alioth, 1980).

Basierend auf der sozio-technischen Systemtheorie (vgl. Antoni, 1996) können die Gruppenaufgaben in zwei Kategorien unterschieden werden: Primär- und Sekundäraufgaben. Die Primäraufgabe ist die Aufgabe, für deren Erfüllung das System geschaffen wurde (z.B. Tätigkeitsbeschreibung). Zu den Sekundäraufgaben zählen Aufgaben zur Systemerhaltung (z.B. Wartung und

Schulung), zur Systemregulation (z.B. Steuerung und Koordination) und zur Systemoptimierung (z.B. Rationalisierung) (Antoni, 1996).

Teilautonome Gruppenarbeit geht mit der Notwendigkeit einher, sich gegenseitig abzusprechen und gemeinsame Entscheidungen zu treffen, die mit der organisatorischen Selbstregulation zusammenhängen, beispielsweise die Schicht- und Urlaubsplanung. Interaktion ist somit ein bedeutender Teil der Arbeitsanforderungen für Gruppen. Um sich selbst regulieren zu können, müssen die Gruppenmitglieder geeignete Normen und Regeln für die interne Kooperation entwickeln (Alioth, 1980).

Um dies zu ermöglichen, bedarf es auch organisatorischer Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsumgebung, damit die notwendigen Absprachen und Interaktionen stattfinden können, zum Beispiel die räumliche Zusammenlegung der Arbeitsgruppen (vgl. Frieling & Freiboth, 1997).

Die Arbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen stellt besondere Anforderungen an die Qualifikation der Gruppenmitglieder: Je nach Ausprägung der Selbstregulation bedarf es entsprechender Qualifikationen, um diese Regulationsfunktionen ausüben zu können (Alioth, 1980). Der Gruppensprecher benötigt bestimmte methodische und auch soziale Fertigkeiten, z.B. Moderationstechniken und Techniken im Umgang mit Konflikten, um seiner Aufgabe z.B. als Moderator der Gruppengespräche gerecht zu werden.

Auch in Zukunft wird in typischen Produktionsbereichen, in denen schnell und flexibel gefertigt werden muss, kein Weg an der inzwischen etablierten Gruppenarbeit vorbeiführen (Antoni & Bungard, 2004). „Nur bei relativ autonomen Gruppen kann durch die spontane horizontale Kommunikation innerhalb der Teams eine zeitgerechte Anpassung an wechselnde Anforderungen [...] erfolgen“ (Antoni & Bungard, 2004, S. 179). Gruppenarbeit ist keine Modeerscheinung und konnte sich als eine feste Form der Arbeitsgestaltung etablieren (Kauffeld, 2006a). Daher wird in der vorliegenden Arbeit neben dem organisationalen Commitment besonders die Bindung der Gruppenmitglieder an ihre Gruppe betrachtet.

2.5 Rahmenmodell der Arbeit

Der vorliegenden Arbeit sollen nachfolgende Definitionen von organisationalem und Team Commitment zugrunde gelegt werden:

Organisationales Commitment wird verstanden als die „relative Stärke der Identifikation mit und des Involvements in eine(r) Organisation. Aspekte des Commitments sind a) starker Glaube an und die Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation [Identifikation], b) die Bereitschaft sich für die Organisation einzusetzen [Anstrengungsbereitschaft] und c) ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten [geringe Fluktuationsneigung]“ (Mowday et al., 1982, S. 27 zitiert nach Moser, 1997, S.166).

Team Commitment wird analog definiert, als“ relative Stärke der Identifikation mit und des Involvements in einer Gruppe. Aspekte des Commitments sind a) starker Glaube an und die Akzeptanz von Zielen und Werten der Gruppe [Identifikation], b) die Bereitschaft sich für die Gruppe einzusetzen [Anstrengungsbereitschaft] und c) ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Gruppe aufrechtzuerhalten [geringe Fluktuationsneigung]“ (vgl. Bishop & Scott, 2000; Bishop et al., 2000).

Im Zusammenhang mit Commitment, der Entstehung von Commitment und der Bindung an verschiedene Commitmentfoki sind drei Theorien von besonderer Bedeutung: Die soziale Austauschtheorie (Blau, 1964), die Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960), die den wechselseitigen Austausch zwischen einem Individuum und einer Einheit (Organisation, Team) erklären sowie die Target Similarity Theorie, die besagt, dass auf gleicher Fokusebene stärkere Effekte zu erwarten sind. Im Folgenden sollen diese drei Theorien erläutert werden.

Soziale Austauschtheorie (Social Exchange Theory)

Die soziale Austauschtheorie besagt, dass menschliche Interaktionen das Ziel haben, Gewinne zu maximieren und Kosten zu minimieren. Der soziale Austausch tritt dabei nahezu überall auf. Kinder tauschen Spielsachen, Nachbarn helfen sich gegenseitig aus, Kollegen vertreten einander usw. Getauscht werden dabei nicht nur materielle Dinge, sondern auch Immaterielles, wie Hilfe,

Freundschaft, soziale Dienste, Informationen, soziale Stellung etc. Kosten-Nutzenüberlegungen entscheiden dabei, ob geholfen wird oder nicht (Blau, 1964).

Die Reziprozitätsnorm

Die Reziprozitätsnorm ist nach Gouldner (1960) eine universelle Norm der Gesellschaft. Es ist eine Erwartung, dass (1) man Menschen hilft, die zuvor Hilfe gegeben haben und (2) dass man Menschen nicht schadet, die eine zuvor unterstützt haben. Man ist verpflichtet denjenigen zu unterstützen, der einem zuvor auch geholfen hat. Wir investieren in andere Personen und erwarten dafür eine Gegenleistung. Auch wenn zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Geben-Nehmen-Balance nicht ausgeglichen ist, so erwartet man doch, dass diese auf lange Sicht ausgeglichen wird. Daraus folgt, dass Individuen in erster Linie Beziehungen eingehen, die ihnen auch etwas zurückgeben können. Eine Ausnahme bilden hier Beziehungen mit schwachen und hilfsbedürftigen Personen, wie z.B. mit Kindern oder alten Menschen (Gouldner, 1960).

Nach der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) und der Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960) wird davon ausgegangen, dass wechselseitige Effekte vorliegen, d.h., wenn eine Person eine andere Person unterstützt, ist der Rezipient (der Empfänger der Unterstützung) verpflichtet, den Sender ebenfalls zu unterstützen, wobei die Höhe und der Zeitpunkt der Unterstützung offen bleiben. Mitarbeiter können im Unternehmen dabei den Grad der Unterstützung bestimmen, mit dem sie ihr Team oder die Organisation unterstützen. So kann es vorkommen, dass ein Mitarbeiter, der von seiner Organisation keine Unterstützung erfährt, nicht bereit ist seine Organisation zu unterstützen. Derselbe Mitarbeiter sich aber gleichzeitig aktiv in ein Team einbringt, das ihn unterstützt. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter seine Unterstützung, zum Beispiel zusätzliches Engagement, gezielt auf verschiedene Foki richten und zu seinem Nutzen einsetzen kann.

Target Similarity Theory

Aufgrund der niedrigen Zusammenhänge zwischen mancher Einstellung (z.B. Commitment) und Verhaltensweise (z.B. Hilfsbereitschaft), wird davon ausgegangen, dass die Zusammenhänge zwischen Einstellungen und Verhaltensweisen davon abhängen, wie sehr sie sich auf ähnliche Bereiche

beziehen. Viele Studien beziehen sich nicht auf ähnliche Bereiche (Ajzen & Fishbein, 1977), was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass viele Forscher versuchen, spezifische Verhaltensweisen aufgrund globaler Einstellungen zu prognostizieren (Lavelle et al., 2009). Eine Ursache für die niedrigen Zusammenhänge könnte eine zu allgemeine Beschreibung und Messung von Einstellungen (z.B. organisationales Commitment) und Verhalten (OCB gegenüber der Organisation) sein (vgl. Lavelle et al., 2009). So wird beispielsweise organisationales Commitment (Einstellung) als Prädiktor auf Organisationsebene und Teamleistung (Verhalten) als Kriterium auf Teamebene erhoben. Die Ebenen entsprechen sich hier nicht. Die Effekte sollten größer werden, wenn der jeweilige Input- (z.B. Team Commitment) und Outputfokus (z.B. Teamleistung) einander entsprechen und auf gleicher Generalitätsebene gemessen werden.

Fishbein und Ajzen (1975) formulierten die Wichtigkeit der gleichen Fokusebene in ihrer „theory of reasoned action“. Die Theorie besagt, dass ein Verhalten von einer Einstellung dann maximal vorhergesagt werden kann, wenn die Einstellung dem Verhalten in Bezug auf Aktion, Kontext, Zeit und Gegenstandsbereich entspricht. Die Theorie bedeutet also bezogen auf den Fokus der vorliegenden Arbeit, dass Verhaltensweisen gegenüber dem Team (z.B. Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen) stärker von einer Einstellung gegenüber Kollegen (z.B. Team Commitment) prognostiziert werden können, als von einer Einstellung gegenüber der Organisation (z.B. organisationales Commitment) (vgl. Lavelle et al., 2009; Riketta & van Dick, 2005). Um Verhalten möglichst gut prognostizieren zu können, sollten also Input- (z.B. Commitment) und Outputfokus (z.B. OCB) auf gleicher Generalitätsebene erhoben werden.

Daher sind nach der Target Similarity Theorie, der Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960) sowie der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) auf gleicher Erhebungsebene größere Effekte zu erwarten. In der vorliegenden Arbeit wird daher davon ausgegangen, dass organisationales Commitment einen stärkeren Einfluss auf Konsequenzen gemessen auf Organisationsebene (z.B. Fluktuation) hat als Team Commitment. Umgekehrt wird erwartet, dass Team Commitment größeren Einfluss auf Konsequenzen auf Teamebene (z.B. Teamleistung) hat als organisationales Commitment. Analog wird davon ausgegangen, dass Antezedenzen auf Organisationsebene (z.B. organisatorische

Rahmenbedingungen) einen größeren Einfluss auf organisationales Commitment als auf Team Commitment haben. Und umgekehrt Antezedenzen auf Teamebene (z.B. Teamklima) einen größeren Einfluss auf Team Commitment haben.

Mit der vorliegenden Arbeit sollen folgende Fragen geklärt werden: Welchen Beitrag leistet Team Commitment über organisationales Commitment hinaus zur Vorhersage unternehmensrelevanter Kriterien? Gibt es stärkere Effekte auf gleicher Ebene, sowohl zwischen (organisationalem und Team-) Commitment und den Konsequenzen als auch zwischen (organisationalem und Team-) Commitment und den Antezedenzen? Wie entwickeln sich das organisationale Commitment und das Team Commitment über die Zeit? Welche Hinweise auf kausale Zusammenhänge zwischen den Commitmentfoki (organisationales und Team Commitment) und den Konsequenzen sowie den Antezedenzen gibt es über die drei Messzeitpunkte?

Abbildung 1 zeigt das Rahmenmodell der Arbeit auf. Es werden größere Effekte auf gleicher Fokusebene erwartet.

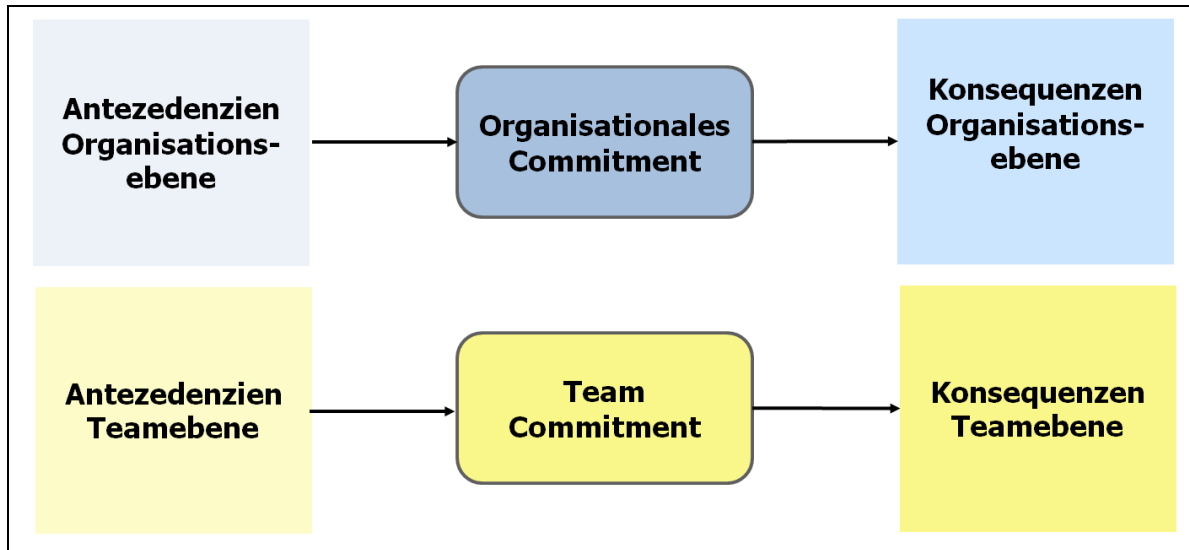


Abbildung 1: Rahmenmodell der Arbeit

3. Studie 1: Konsequenzen von organisationalem und Team Commitment – Eine Längsschnittanalyse

3.1 Einleitung

Mitarbeiter in der Organisation zu halten ist ein wichtiges Thema für viele Organisationen (Hausknecht et al., 2009; Reiche, 2008; Hunziger & Biele, 2002). Gerade in Krisenzeiten ist es eine Herausforderung, Leistungsträger bei gleichzeitigem Stellenabbau an das Unternehmen zu binden (Hunziger & Biele, 2002). Unternehmen, die es nicht schaffen ihre Leistungsträger zu halten, reduzieren ihre Ressourcen um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben (Rappaport et al., 2003). Dabei sind Leistungsträger nicht nur im Top Management sondern auf allen Ebenen zu finden (Hausknecht et al., 2009). In ihrer Studie nennen Hausknecht und Kollegen (2009) organisationales Commitment als einen der Hauptgründe der Mitarbeiter zu bleiben. Allerdings ist in großen Organisationen die organisationale Bindung der Mitarbeiter oft fraglich (van Dick, 2004; van Dick & Riketta, 2006; Riketta & van Dick, 2005). Hier kann Team Commitment ein Schlüssel für das Retention Management sein (vgl. Hausknecht et al., 2009).

Während organisationales Commitment bereits vielfach erforscht wurde, wurde Team Commitment bisher vernachlässigt. Wie bereits erwähnt fehlen insbesondere Längsschnittanalysen, um kausale Aussagen treffen zu können (Riketta & van Dick, 2005).

Jedoch bietet die bisherige Forschung zu Interaktionen in Gruppen sowie deren Einstellungen grundlegende Ansatzpunkte zur Vertiefung der Forschung zu Team Commitment. Individuen identifizieren sich mit sozialen Einheiten, die ihnen ähnlich und vertraut sind (van Knippenberg & van Schie, 2000). Mitarbeiter in Gruppenarbeit verbringen den größten Teil ihres Berufslebens in ihrer Gruppe. Dies führt zu größerer Vertrautheit und Kohäsion innerhalb der Gruppen als zwischen den Gruppen in der Organisation (Moreland & Levine, 2001). Darüber hinaus hat die Gruppe einen größeren Einfluss auf ihre Gruppenmitglieder als die Organisation (Anderson & Thomas, 1999). All das zusammen macht für die Gruppenmitglieder ihre Gruppe im Arbeitsalltag salienter als die Organisation (Riketta & van Dick, 2005). Darüber hinaus zeigt eine Metaanalyse, dass die Gruppenmitglieder stärker an ihre Gruppe als an die Gesamtorganisation gebunden sind (Riketta & van Dick, 2005). Organisationales Commitment

beeinflusst für Unternehmen relevante Kriterien, wie z.B. Fluktuationsabsichten, Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior OCB) und Arbeitszufriedenheit (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Einige Studien zeigen Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Leistung, allerdings ist dieser Zusammenhang sehr schwach, wie Studien und Metaanalysen zeigen (Cohen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1990; Riketta, 2002).

Eine Metaanalyse zur Bindung an die Organisation bzw. an das Team zeigt Zusammenhänge zwischen Team Commitment und Zufriedenheit mit der Arbeitsgruppe, Extra-Rollenverhalten gegenüber Teamkollegen (OCBI) und Teamklima (Riketta & van Dick, 2005). Darüber hinaus bleibt allerdings offen, ob Team Commitment bedeutende Beiträge zur Prognose von unternehmensrelevanten Kriterien, wie z.B. Leistung hat. Wie groß sind diese Effekte im Vergleich zu den Effekten von organisationalem Commitment? Gibt es unterschiedliche Konsequenzen der beiden Commitmentfoki? Auf diese Fragen wird in Studie 1 eingegangen.

Team Commitment

Das organisationale Commitment eines Mitarbeiters wird verstanden als die relative Stärke der Identifikation mit und des Involvements in eine(r) Organisation (vgl. Mowday et al., 1979). In der vorliegenden Arbeit wird Team Commitment in Anlehnung an die Definition von Mowday et al. (1982) definiert, als "die relative Stärke der Identifikation mit einer Gruppe und des Involvements in einer Gruppe" (vgl. Bishop & Scott, 2000; Bishop et al., 2000).

Eine Vielzahl von Studien haben mittlerweile das Drei-Komponenten Modell nach Meyer & Allen (1991) bestätigt (Bentein et al., 2002; Schmidt et al., 1998; Vandenberghe et al., 2001; Six, Felfe, Schmook & Knorz, 2001), nach welchem affektives, fortsetzungsbezogenes und normatives Commitment unterschieden werden können. Diese drei Formen von Commitment sollen erklären, dass Personen in einer Organisation bleiben, weil sie wollen (affektives), weil sie müssen (fortsetzungsbezogenes) oder weil sie sich hierzu verpflichtet fühlen (normatives) (Moser, 1997). Dabei zeigt affektives organisationales Commitment (AOC) die stärksten positiven Zusammenhänge mit den für diese Studie relevanten Kriterien, wie Leistung, Organizational Citizenship Behavior (OCB),

Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten (Meyer et al., 2002; Felfe & Six, 2005; Tett & Meyer, 1993). In der zu beschreibenden Studie liegt der Fokus daher auf dem affektiven Commitment.

Entsprechend dem „Einstellungsansatz“ (attitudinal approach) wird Commitment als ein positives Gefühl des Individuums der Organisation gegenüber beschrieben, welches sich aufgrund der Erfahrungen des Individuums am Arbeitsplatz bzw. mit der Organisation entwickelt und daraus wie das Individuum die Organisation wahrnimmt (Mowday et al., 1982). Die Entstehung von affektivem und kontinuierlichem Commitment wird auf diese Weise erklärt (Allen & Meyer, 1990). In der vorliegenden Arbeit wird erwartet, dass sich affektives Team Commitment auf eine ähnliche Weise entwickelt. Gruppenmitglieder machen positive Erfahrungen innerhalb ihrer Gruppe und identifizieren sich mit den Zielen und Werten ihrer Gruppe, so dass sie in ihrer Gruppe verbleiben wollen, um zur Zielerreichung der Gruppe beizutragen (vgl. Mowday et al., 1979). Dies ist häufig von einer Austauschbeziehung begleitet, in deren Kontext das Gruppenmitglied etwas von dem Team erhält (z.B. Unterstützung bei Arbeitsaufgaben, Möglichkeiten, die Schicht zu tauschen) und sich im Gegenzug an das Team bindet (vgl. Mowday et al., 1979).

Studie 1 untersucht teilautonome Arbeitsgruppen mit dem Ziel, die Effekte von organisationalem und Team Commitment auf Leistung und weitere teamrelevante Kriterien im Längsschnitt zu untersuchen.

Effekte von Commitment

Bei der Betrachtung bisheriger Forschungsergebnisse fällt auf, dass der Zusammenhang z.B. zwischen Commitment und Leistung meist sehr gering ausfällt (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Eine Ursache hierfür könnte eine zu allgemeine Beschreibung und Messung von Einstellungen (z.B. organisationales Commitment) und Verhalten (OCB gegenüber der Organisation) sein, bei der sich die Analyseebenen nicht entsprechen (Riketta & van Dick, 2005). So wird z.B. organisationales Commitment (Einstellung) als Prädiktor auf Organisationsebene und Teamleistung (Verhalten) als Kriterium auf Teamebene erhoben. Bereits in der „theory of reasoned action“ formulierten Fishbein und Ajzen (1975) die Wichtigkeit der gleichen Fokusebene. Die Theorie besagt, dass ein Verhalten von einer Einstellung dann maximal vorhergesagt werden kann,

wenn die Einstellung dem Verhalten in Bezug auf Aktion, Kontext, Zeit und Gegenstandsbereich entspricht. Bezogen auf den Fokus der vorliegenden Arbeit bedeutet dies, dass Verhaltensweisen gegenüber dem Team (z.B. Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen) stärker von einer Einstellung gegenüber Kollegen (z.B. Team Commitment) prognostiziert werden können, als von einer Einstellung gegenüber der Organisation (z.B. organisationales Commitment) (vgl. Lavelle et al., 2009; Riketta & van Dick, 2005). Die Effekte sollten entsprechend größer werden, wenn der jeweilige Input- (z.B. Team Commitment) und Outputfokus (z.B. Teamleistung) einander entsprechen und auf gleicher Generalitätsebene gemessen werden (vgl. Lavelle et al., 2009; Riketta & van Dick, 2005).

Nach wie vor sind längsschnittlich angelegte Studien von verschiedenen Commitmentfoki rar (vgl. Meyer et al., 2002, Riketta & van Dick, 2005; Ellemers et al., 1998). Die wenigen längsschnittlich angelegten Studien untersuchten meist nur zwei Messzeitpunkte mit einer maximalen Untersuchungsdauer von zwölf Monaten (z.B. Vandenberghe et al., 2004; Vandenberg & Lance, 1992; Bateman & Strasser, 1984; Koch & Steers, 1978). Ungeklärt ist die Frage, ob die angenommenen Zusammenhänge zwischen organisationalem und Team Commitment und den Konsequenzen auch über eine längere Messperiode und mehrere Messzeitpunkte bestehen bleiben. Um diese Forschungslücke zu schließen, untersucht Studie 1 unterschiedliche Konsequenzen von organisationalem und Team Commitment über mehr als drei Jahre. Die Studie ist im Feld über drei Messzeitpunkte angelegt und erlaubt damit kausale Schlussfolgerungen zu ziehen.

3.2 Fragestellungen

Organisationsbezogene Kriterien

Globale Arbeitszufriedenheit wird als Korrelat (Mathieu & Zajac, 1990), Antezedenz (Bluedorn, 1982; Koch & Steers, 1978) oder Konsequenz von affektivem organisationalen Commitment (Bateman & Strasser, 1984; Tett & Meyer, 1993) diskutiert. Längsschnittstudien belegen beide Wirkrichtungen (z.B. Vandenberg & Lance, 1992; Farkas & Tetrick, 1989). Anlehnend an Batemann und Strasser (1984) wird in dieser Studie angenommen, dass globale Arbeitszufriedenheit eine Konsequenz von affektivem organisationalen Commitment ist, weil Mitarbeiter sich bereits ihrer Organisation verbunden fühlen, bevor Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit überhaupt erst entstehen. Es wird vermutet, dass Commitment bereits vor Eintritt in das Unternehmen entsteht (O'Reilly & Caldwell, 1981) bzw. relativ früh nach Eintritt in das Unternehmen (Porter, Crampon & Smith, 1976). Das organisationale Commitment wiederum erzeugt in einem Rationalisierungsprozess positive Einstellungen gegenüber der Arbeit (Bem, 1967; Salancik & Pfeffer, 1978).

Fluktuationsabsichten, In-Rollenverhalten und Extra-Rollenverhalten werden in der aktuellen Forschung als Konsequenzen von organisationalem Commitment betrachtet. Allerdings fehlt es an längsschnittlichen Studien, die diese kausalen Beziehungen belegen können (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Ebenso ist nicht geklärt, ob diese kausalen Beziehungen auch über sowohl kurze als auch längere Zeiträume bestehen bleiben. Diese Forschungslücke soll mit vorliegender längsschnittlich angelegter Arbeit geschlossen werden.

In Turnover-Modellen wird ein linearer Prozess von organisationalem Commitment beziehungsweise Arbeitszufriedenheit auf Fluktuationsabsichten und der tatsächlichen Kündigung beschrieben (z.B. Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979). Anhand von Turnover-Modellen wird versucht der Prozess von den Ursachen (z.B. Unzufriedenheit mit der Arbeit) bis zur Kündigung von Arbeitnehmern zu erklären (z.B. Mobley et al., 1979; Williams & Hazer, 1986; Farkas & Tetrick, 1989). Geringe Arbeitszufriedenheit verursacht Gedanken, die Organisation zu verlassen, dies wiederum führt dazu, nach anderen Beschäftigungsalternativen zu schauen, welches wiederum Fluktuationsabsichten und schließlich die Kündigung nach sich ziehen. Studien zeigen, dass Commitment neben Arbeitszufriedenheit in diesem Prozess eine Schlüsselrolle

spielt (z.B. Farkas & Tetrick, 1989; Williams & Hazer, 1986). Bereits die Absicht, das Unternehmen zu verlassen ist mit Rückzugstendenzen, im Sinne einer inneren Kündigung und einem damit verbundenen Leistungsabfall, behaftet (Felfe & Six, 2005). Das Generieren einer Absicht wird als guter Prädiktor für zukünftiges Verhalten betrachtet (Felfe & Six, 2005). Studien zeigen einen stabilen positiven Zusammenhang von Fluktuationsabsichten zur Fluktuation auf (z.B. Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992; Mobley, et al., 1979).

Ergebnisse aktueller (querschnittlich angelegter) Studien unterstützen die Annahme, dass organisationales Commitment stärkere Effekte auf organisationsbezogene Kriterien und Team Commitment auf teambezogene Kriterien hat. Bezüglich organisationsbezogener Kriterien zeigt die aktuelle Forschung, dass organisationales Commitment stärkeren Einfluss auf die globale Arbeitszufriedenheit (Riketta & van Dick, 2005) und Fluktuationsabsichten (Riketta & van Dick, 2005; Vandenberghe et al., 2004) hat als Team Commitment. So können auf Basis dieser Ergebnisse für das längsschnittliche Design folgende Hypothesen abgeleitet werden:

H1a: Affektives organisationales Commitment trägt stärker als affektives Team Commitment zu Messzeitpunkt 1 zur Vorhersage von allgemeiner Arbeitszufriedenheit zu Messzeitpunkt 2 bei.

H1b: Affektives organisationales Commitment trägt stärker als affektives Team Commitment zu Messzeitpunkt 1 zur Vorhersage von Fluktuationsabsichten zu Messzeitpunkt 2 bei.

Darüber hinaus soll mit dieser Studie überprüft werden, ob die angenommenen Effekte sowohl über kurze als auch längere Messperioden bestehen bleiben. Daher werden zusätzlich die Effekte zwischen dem ersten und dritten Messzeitpunkt betrachtet, um die Stabilität der Effekte zu prüfen.

H2a: Affektives organisationales Commitment trägt stärker als affektives Team Commitment zu Messzeitpunkt 1 zur Vorhersage von allgemeiner Arbeitszufriedenheit zu Messzeitpunkt 3 bei.

H2b: Affektives organisationales Commitment trägt stärker als affektives Team Commitment zu Messzeitpunkt 1 zur Vorhersage von Fluktuationsabsichten zu Messzeitpunkt 3 bei.

Teambezogene Kriterien

Wie bereits ausgeführt, werden bislang nur sehr geringe Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Leistung berichtet (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al. 2002; Riketta, 2002; Randall, 1990). Generell sind die Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Extra-Rollenverhalten (z.B. Organizational Citizenship Behavior; OCB) stärker erforscht als die Zusammenhänge mit In-Rollenverhalten (Riketta, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). Unter In-Rollenverhalten wird das Leistungsverhalten verstanden, das offiziell und vertraglich geregelt ist (Felfe & Six, 2005). Extra-Rollenverhalten dagegen bezeichnet Verhaltensweisen von Mitarbeitern in Organisationen, die freiwillig gezeigt werden und nicht explizit im Arbeitsvertrag geregelt sind und positive oder negative Auswirkungen auf die Effektivität der Organisation haben. Mit OCB wird ein freiwilliges Verhalten bezeichnet, das über das "offiziell Geforderte" oder den "Dienst nach Vorschrift" hinausgeht, da die Ausführung des Verhaltens weder in Arbeitsverträgen, Arbeitsplatzbeschreibungen, noch in Zielvereinbarungen oder Anreizsystemen festgelegt ist (Staufenbiel & Hartz, 2000). Die Zusammenhänge mit Extra-Rollenverhalten sind stärker ausgeprägt als mit In-Rollenverhalten (Riketta, 2002). Neben den bereits berichteten schwachen Zusammenhängen von In-Rollenverhalten und organisationalem Commitment, werden auch positive Zusammenhänge zwischen Team Commitment und z.B. Teamleistung (In-Rollenverhalten) berichtet (Bishop, Scott & Casino, 1997). Vandenberghe et al. (2004) konnten keine Zusammenhänge zwischen affektivem Team Commitment und Teamleistung an einer Stichprobe von Krankenschwestern finden. Jedoch wird in der vorliegenden Studie davon ausgegangen, dass in der untersuchten Stichprobe an teilautonomen Arbeitsgruppen, die Arbeitsgruppe salienter sein sollte, als dies für die untersuchte Gruppe der Krankenschwestern möglicherweise der Fall war. Es wird angenommen, dass die Teamleistung in teilautonomen Arbeitsgruppen besonders salient ist, da diese in Form einer Gruppenprämie für die Einzelnen ausgezahlt wird. Aufgrund der sozialen Austauschtheorie und Target Similarity Theorie (siehe

Kapitel 2.5) wird angenommen, dass stärkere Effekte auf der gleichen Generalitätsebene (zwischen Team Commitment und Teamleistung) bei der untersuchten Stichprobe zu erwarten sind.

Die bisherige Forschung zu Extra-Rollenverhalten besagt, dass OCB von positiven Einstellungen, z.B. Commitment motiviert wird (Organ & Ryan, 1995) und umgekehrt ist OCB bereits als Konsequenz von Commitment in der Definition von Mowday et al. (1982) enthalten. OCB wird mit fünf Subskalen erfasst: Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit, Eigeninitiative und Rücksichtnahme. Für die Skala Rücksichtnahme konnte in der deutschen Version von Staufenbiel und Hartz (2000) jedoch keine empirische Evidenz gefunden werden (Staufenbiel & Hartz, 2000). Diese Dimensionen können ebenso wie Commitment nicht nur auf die Organisation, sondern auch auf andere Foki, z.B. Gruppe oder Vorgesetzter, gerichtet sein (Hunt & Morgan, 1994; Skarlicki & Latham, 1996). Teilweise ist Extra-Rollenverhalten direkt auf die Organisation (OCBO) gerichtet (Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit und Eigeninitiative), während andere Aspekte (Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme) auf Individuen gerichtet sind (OCBI) und indirekt der Organisation zu Gute kommen (Hunt & Morgan, 1994; Skarlicki & Latham, 1995). Im Sinne der Austauschtheorie und Target Similarity sollte ein gutes Arbeitsklima vor allem spontane Gesten der Hilfsbereitschaft fördern, die sich auf andere Kollegen und Mitarbeiter beziehen (Hilfsbereitschaft) (Hertel, Bretz & Moser, 2000). Empirische Arbeiten zeigen Zusammenhänge zwischen affektivem Team Commitment und Extra-Rollenverhalten gegenüber Kollegen (OCBI) (Lavelle et al., 2009; Riketta & van Dick, 2005). Aufgrund dieser Überlegungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H3a: Affektives Team Commitment trägt stärker als affektives organisationales Commitment zu Messzeitpunkt 1 zur Vorhersage von Teamleistung (in-role behavior/ In-Rollenverhalten) zu Messzeitpunkt 2 bei.

H3b: Affektives Team Commitment trägt stärker als affektives organisationales Commitment zu Messzeitpunkt 1 zur Vorhersage von Hilfsbereitschaft den Kollegen gegenüber (altruism / extra-role behavior/Extra-Rollenverhalten) zu Messzeitpunkt 2 bei.

Analog den Hypothesen 2a und b wird erneut die Messperiode 1 bis 3 betrachtet. Folgende Hypothesen werden aufgestellt:

H4a: Affektives Team Commitment trägt stärker als affektives organisationales Commitment zu Messzeitpunkt 1 zur Vorhersage von Teamleistung (in-role behavior/ In-Rollenverhalten) zu Messzeitpunkt 3 bei.

H4b: Affektives Team Commitment trägt stärker als affektives organisationales Commitment zu Messzeitpunkt 1 zur Vorhersage von Hilfsbereitschaft den Kollegen gegenüber (altruism / extra-role behavior/ Extra-Rollenverhalten) zu Messzeitpunkt 3 bei

.

3.3 Methode

3.3.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung fand im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekts „Gruppenarbeit und Kompetenzentwicklung“ des Instituts für Psychologie der Technischen Universität Braunschweig in Kooperation mit zwei mittelständischen, deutschen Industrieunternehmen (Automobilzulieferindustrie, Hochspannungstechnik) statt.

Unternehmen A ist ein Automobilzulieferer mit Sitz in München. Das Unternehmen produziert Antriebssysteme für die Automobilindustrie und Teile für die industrielle Antriebs- und Fördertechnik. Im Hauptwerk in München sind über 700 Mitarbeiter in den Bereichen Produktion, Forschung & Entwicklung sowie Verwaltung beschäftigt. Das Familienunternehmen wurde 1916 in München gegründet und gehört zu den weltweiten Marktführern auf dem Gebiet der Entwicklung und Produktion von Motorsteuerketten. Das Unternehmen hat heute drei Fertigungsstandorte, davon zwei in Deutschland (München, Landsberg am Lech) und einen in der Tschechischen Republik (Strakonice). Von den insgesamt 850 Mitarbeitern sind 75 Prozent im gewerblichen produktiven Bereich tätig, davon sind die Hälfte Facharbeiter. Die Ausländerquote liegt bei 45 Prozent. 1994 wurde im Rahmen eines umfassenden Veränderungsprozesses zur Restrukturierung des gesamten Unternehmens Gruppenarbeit als ein Baustein eines Reengineering-Prozesses eingeführt. Die ersten beiden Pilotgruppen wurden 1994/95 in den Bereichen der Teilefertigung und Montage implementiert. Aus den ursprünglichen Pilotgruppen wurden in mehreren Phasen weitere Gruppen gebildet. Der vorerst letzte Startschuss zur Implementierung von Gruppenarbeit fiel 2001.

Unternehmen B ist ein familiengeführtes Unternehmen mit insgesamt über 1000 Mitarbeitern. Davon sind 56 Prozent gewerbliche Mitarbeiter mit Berufsausbildung. Es handelt sich um ein Industrieunternehmen, das Stufenschalter und –zubehör für Transformatoren produziert. Das Unternehmen besteht seit über 100 Jahren und hat seinen Sitz in Regensburg. In Unternehmen B wurde Gruppenarbeit mit Beginn des Jahres 2002 in den Bereichen Teilefertigung und Montage eingeführt. Seit 2004 wird im Bereich Materialwirtschaft in Gruppen gearbeitet. Insgesamt arbeiten ca. 500 Mitarbeiter in Gruppenarbeit.

In Tabelle 7 wird die Ausprägung der Gruppenarbeit in den untersuchten Arbeitsgruppen mit Hilfe des Klassifikationsrasters für Gruppenarbeit (Frieling, Freiboth, Henniges & Saager, 1997) berichtet. Die Einstufung der Gruppen fand im Rahmen des Forschungsprojektes zu Messzeitpunkt 1 (M1), Messzeitpunkt 2 (M2) und Messzeitpunkt 3 (M3) im Rahmen eines Interviews mit den direkten Vorgesetzten der Arbeitsgruppen statt. Für den Vergleich mit den Untersuchungsergebnissen von Frieling et al. (1997) wurden die Werte des ersten Messzeitpunktes verwendet. Die Ergebnisse zeigen, dass die untersuchten Gruppen höhere Werte auf den verschiedenen, für teilautonome Arbeitsgruppen (TAG) relevanten Dimensionen erreichen als die von Frieling et al. (1997) untersuchten Gruppen (vgl. Tabelle 7). Von insgesamt 129 maximal möglichen Punkten erreichen die untersuchten Gruppen im Mittel 100 Punkte. In der Untersuchung von Frieling et al. (1997) werden Werte zwischen 28 und 87 Punkten berichtet. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass es sich bei der untersuchten Stichprobe um TAG handelt.

Tabelle 7: Klassifikationsraster der Gruppenarbeit (nach Frieling et al., 1997)

Merkmale der Gruppenarbeit	Item-anzahl	Max. mögl. Summenwerte	Vergleichswerte ¹		Beobachtete Werte in den Gruppen				
			<u>Min</u>	<u>Max</u>	<u>N</u>	<u>M</u>	<u>SD</u>	<u>Min</u>	<u>Max</u>
1.Organisation	7	21	13	19	53	18.9	1.7	13	21
2.Erweiterte Gruppenaufgaben	8	24	4	16	53	16.3	2.9	11	21
3.Partizipation/Autonomie	10	30	2	19	53	20.5	1.8	17	23
4.Gruppengespräche	5	15	0	14	53	13.1	0.9	11	15
5.Qualifikation	7	21	0	19	53	18.6	3.1	10	22
6.Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	6	18	6	11	53	13.5	1.9	10	17
Gesamt	43	129	28	87	53	100	5.5	82	110

Anmerkungen: Berichtet werden Summenwerte. ¹Beobachtete Summenwerte bei Frieling et al. (1997). N=Anzahl Gruppen. M=Mittelwert. SD=Standardabweichung. Min=minimale beobachtete Summenwerte. Max=maximale beobachtete Summenwerte.

Die Datenerhebung erstreckte sich im Unternehmen A der Automobilzulieferindustrie von März 2004 bis März 2007 und im Unternehmen B der Hochspannungstechnik von November 2005 bis Februar 2008. Die Felduntersuchung war längsschnittlich und quasi-experimentell angelegt.

Insgesamt wurden in der Studie sieben Messzeitpunkte realisiert. Dabei konnten zwei Untersuchungsdesigns mit Messwiederholung umgesetzt werden: Der erste, vierte und siebte Messzeitpunkt stellt die Hauptmessung mit den Messwiederholungen des DFG-Projektes dar (Studie 1 und 2) sowie innerhalb des zweiten und fünften Messzeitpunktes. Auf diese sowie zwei einmalig stattfindende Erhebungen (dritter und sechster Messzeitpunkt) wird in der vorliegenden Arbeit kein Bezug genommen.

In Studie 1 wird auf die Daten von drei Messzeitpunkten (M1, M2 und M3) der Hauptmessung zurückgegriffen. Zu allen drei Messzeitpunkten wurden Antezedenzen, Team und organisationales Commitment sowie die Konsequenzen erhoben.

Tabelle 8: Untersuchungsablauf

Abfolge	Untersuchungsablauf der vorliegenden Studie	Entsprechende Messzeitpunkte im DFG-Projekt	Zeitlicher Abstand zur vorhergehenden Messung in Monaten
M1	Hauptmessung	erster Messzeitpunkt	
M2	Messwiederholung	vierter Messzeitpunkt	<u>M</u> =10,7; <u>Min</u> =3; <u>Max</u> =24
M3	Messwiederholung	siebter Messzeitpunkt	<u>M</u> =9,8; <u>Min</u> =2; <u>Max</u> =19

Um die Felduntersuchung durchführen zu können, wurde das geplante Vorgehen und die Projektziele dem Management und dem Betriebsrat der beteiligten Unternehmen vorgestellt. Die Projekthalte wurden mit den Unternehmen abgestimmt und die Zustimmung zur Datenerhebung eingeholt. Um die Unterstützung der einzelnen Gruppen zu gewinnen, stellten sich die Projektmitarbeiterinnen persönlich bei den Gruppen vor und erläuterten die Inhalte und den Ablauf des Projekts.

Die Teilnahme an der Untersuchung war freiwillig. Als Gegenleistung für die Teilnahme am Projekt konnten die Gruppen an einem Reflexionsworkshop für ihre Gruppe teilnehmen. (Zwischen-) Ergebnisse wurden während des Projektverlaufs und zum Abschluss des Projekts dem Management rückgemeldet.

Einfluss von Gruppenwechslern

Da es sich hier um eine Längsschnittstudie handelt, ist neben dem üblichen Wegfall von Mitarbeitern durch Kündigung und Tod auch mit firmeninternen

Wechseln zu rechnen. Dies könnte Einfluss auf die Einschätzung des Commitments bzw. der Kriterien zu verschiedenen Messzeitpunkten haben. Tabelle 9 zeigt, dass es relativ wenige Mitarbeiter gibt, die nach dem ersten (2,7%), bzw. nach dem zweiten Messzeitpunkt (1,4%) ihre Gruppe wechseln. Daher können die Gruppenwechsler insgesamt vernachlässigt werden.

Tabelle 9: Übersicht Stichprobenzusammensetzung in beiden Unternehmen

	Gruppenwechsler
Zwischen M1 und M2	6 (2,7%)
Zwischen M2 und M3	3 (1,4%)
<i>Ohne Wechsel</i>	210 (95,9%)

3.3.2 Stichprobe

An dem ersten und zweiten Messzeitpunkt nahmen insgesamt 52 Gruppen des Unternehmens der Automobilzulieferindustrie und dem Unternehmen der Hochspannungstechnik teil. Zum dritten Messzeitpunkt reduzierte sich die Anzahl der Gruppen auf 47, da in einzelnen Fällen Gruppen aufgelöst wurden, bzw. Bereiche neu strukturiert wurden. Die Anzahl der Gruppenmitglieder betrug zwischen vier und 27 Mitarbeiter. Die Stichprobenbeschreibung bezieht sich auf die Messperioden M1 und M2 sowie M1 und M3, die in den Analysen betrachtet wurden.

Alters- und Geschlechterverteilung: Das Durchschnittsalter betrug $\bar{M}_{12}=35,8$ bzw. $\bar{M}_{13}=35,9$ Jahre bei einer Standardabweichung von $\underline{SD}_{12}=10,4$ bzw. $\underline{SD}_{13}=10,2$ Jahren und einer Spannweite von 18 bis 59 bzw. 17 bis 58 Jahren. Zu ihrem Alter machten 7 bzw. 5 Personen keine Angaben. Mit $\underline{n}_{12}=197$ (89,1%) bzw. $\underline{n}_{13}=148$ (88,1%) Männer und $\underline{n}_{12}=24$ (10,9%) bzw. $\underline{n}_{13}=20$ (11,9%) Frauen überwiegt der Anteil der Männer in der Stichprobe deutlich im Vergleich zum Anteil der Frauen.

Niveau des Schul- und Ausbildungsabschlusses: 13 (5,9%) bzw. 12 (7,1%) Personen erreichten das Abitur oder Fachabitur, 61 (27,6%) bzw. 42 (25%) Personen beendeten die Schule mit dem Realschulabschluss und 131 (59,3%) bzw. 103 (61,3%) Personen schlossen die Schule mit dem Hauptschulabschluss ab, 7 (3,2%) bzw. 4 (2,4%) Personen beendeten die Schulausbildung ohne Abschluss; 9 (4,1%) bzw. 7 (4,2%) Personen machten keine Angaben.

Über eine abgeschlossene Lehre verfügten 185 (83,7%) bzw. 140 (83,3%)

Personen, 14 (6,4%) bzw. 10 (6,0%) Personen über einen Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss. Zum Befragungszeitpunkt waren 15 (6,8%) bzw. 4 (2,4%) Personen ohne Ausbildungsabschluss, 7 (3,2%) bzw. 4 (2,4%) Personen machten keine Angaben zu ihrer Berufsausbildung.

Unternehmenszugehörigkeit: 217 (98,2%) bzw. 162 (96,4%) Personen äußerten sich zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Diese variierte zwischen 0,2 und 44 Jahren ($\underline{M}_{12}=11,0$ Jahre, $\underline{SD}_{12}=8,8$ Jahre) bzw. zwischen 0,2 und 39 Jahren ($\underline{M}_{13}=11,1$ Jahre, $\underline{SD}_{13}=8,4$ Jahre).

Gruppengröße: In den Gruppen arbeiten im Erhebungszeitraum zwischen 4 und 27 Mitarbeiter ($\underline{M}_1=11,7$; $\underline{SD}_1=5,1$; $\underline{M}_2=11,8$; $\underline{SD}_2=6,3$; $\underline{M}_3=13,5$; $\underline{SD}_3=6,1$).

3.3.3 Analyseebene

In vorliegender Studie wird die Individuumsebene als Analyseebene genutzt. Analysegegenstand sind Einstellungen und Verhaltensweisen auf Individuumsebene, wie zum Beispiel organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit. Diese Konstrukte werden auf Individuumsebene erhoben. Eine Aggregation auf Gruppenebene würde zu Informationsverlusten führen.

3.3.4 Instrumente

Die Fragebögen wurden zu den drei Messzeitpunkten im Anschluss an ein Gruppengespräch von den Gruppenmitgliedern vor Ort ausgefüllt. Alle für die Analyse relevanten Variablen sind mit Hilfe des Fragebogens auf Individuumsebene zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt erhoben wurden.

Für die psychometrisch überprüften Skalen wird in dem nachfolgenden Abschnitt unter anderem die interne Konsistenz (Reliabilität) der Skalen angegeben. Die interne Konsistenz (=Cronbachs Alpha) gibt das Ausmaß an, in dem von demselben Probanden alle Items in gleicher Weise beantwortet werden (Fisseni, 1997). Generell gilt, dass die Reliabilität nicht geringer als $\alpha=.50$ sein sollte. Idealerweise ist die Reliabilität nicht kleiner als $\alpha=.80$ (Bortz & Döring, 2002). Eine Reliabilität größer $\alpha=.90$ wird als hoch bezeichnet (Fisseni, 1997). Für Vergleiche auf Gruppenebene sind Reliabilitäten zwischen $\alpha=.50$ bis $\alpha=.70$ ausreichend (Lienert & Raatz, 1994; Nunnally, 1967).

Die Angaben beziehen sich jeweils auf den ersten Messzeitpunkt (mit einer tiefgestellten 1 gekennzeichnet) sowie den zweiten und dritten Messzeitpunkt (analog mit einer tiefgestellten 2 und 3 gekennzeichnet).

Organisationales und Team Commitment: Zur Messung des affektiven organisationalen Commitments (AOC) wurde die Kurzskala des deutschen Organizational Commitment Questionnaires (OCQ, Porter & Smith, 1970) von Maier und Woschée (2002) eingesetzt. Dies ist das am häufigsten eingesetzte Instrument zur Messung des affektiven Commitments (Mathieu & Zajac, 1990).

Die Operationalisierung des Konstrukts basiert auf der Definition von Mowday et al. (1982). Der OCQ misst das Ausmaß der Identifikation von Mitarbeitern mit ihrer Organisation. Der Commitmentbegriff geht hier über die eher passive Loyalität gegenüber der Organisation hinaus und erfasst den aktiven und engagierten Einsatz für die eigene Organisation. Dabei wird das affektive Commitment durch die Aspekte Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und geringe Fluktuationsneigung charakterisiert (vgl. Maier & Woschée, 2002; 2009). Der OCQ wird meist als eindimensionales Erhebungsinstrument eingesetzt, was durch mehrere Studien gerechtfertigt wird (Mowday et al., 1979; Maier & Woschée, 2002; Morrow & McElroy, 1986). Allerdings ist dies nicht unumstritten und so konnten auch Belege für die Zweidimensionalität des Konstrukts (Angle & Perry, 1981; Luthans, McGaul & Dodd, 1985; Tetrick & Farkas, 1988) sowie für eine Dreidimensionalität (White, Parks, Gallagher, Tertraut & Wabayashi, 1995) gefunden werden.

In der vorliegenden Arbeit wird die Kurzform zum affektiven organisationalem Commitment mit neun positiv gepoolten Items verwendet ($\underline{M}_1=4,50$; $SD_1=0,49$; $\underline{M}_2=4,50$; $SD_2=0,54$; $\underline{M}_3=4,44$; $SD_3=0,46$). In dieser Kurzform fehlen sechs revers kodierte Items, die Fluktuationsabsichten beschreiben und so die Zusammenhänge mit Fluktuation und Fluktuationsabsichten verzerren könnten (vgl. Tett & Meyer, 1993). Beispielitem: „Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden“. Auf diese Items wurde auch aus stichprobenbezogenen Überlegungen verzichtet, da revers formulierte Items oft schwer bzw. missverstanden werden. Beispielitem organisationales Commitment: „Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg von [Name des Unternehmens] beizutragen.“

Die Items des affektiven Team Commitments sind in Anzahl und Wortlaut identisch ($\underline{M}_1=4,21$; $SD_1=0,56$; $\underline{M}_2=4,16$; $SD_2=0,59$; $\underline{M}_3=4,25$; $SD_3=0,41$), lediglich der Fokus des Commitments „Organisation“ wurde durch „Gruppe“ ersetzt (vgl. Zaccaro & Dobbins, 1989). Beispielitem Team Commitment: „Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.“

Beide Commitmentfoki wurden mit jeweils neun positiv formulierten Items auf einer 6er Skala von 1=„trifft überhaupt nicht zu“ bis 6=„trifft völlig zu“ erfasst. Die ursprünglich 5-stufige Antwortskala der deutschen Version wurde abgeändert, um eine Tendenz zur Mitte auszuschließen und eine bessere Passung mit weiteren Skalen des Fragebogens zu erreichen.

Die Reliabilität für affektives organisationales Commitment beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\underline{\alpha}=.91$ ($\underline{\alpha}_{M1}=.89$, $\underline{\alpha}_{M2}=.92$, $\underline{\alpha}_{M3}=.93$) und für affektives Team Commitment $\underline{\alpha}=.92$ ($\underline{\alpha}_{M1}=.92$, $\underline{\alpha}_{M2}=.93$, $\underline{\alpha}_{M3}=.92$). Sie entsprechen damit der von Maier und Woschée (2002; 2009) berichteten Reliabilität der deutschsprachigen Version von $\underline{\alpha}=.90$ bzw. $\underline{\alpha}=.85$ für die Kurzfassung. Die durchschnittliche Interkorrelation der beiden Commitmentfoki beträgt $r=.49$ ($r_{M1}=.50$, $r_{M2}=.55$, $r_{M3}=.43$) (vgl. Tabelle 10).

Konsequenzen

Globale Arbeitszufriedenheit: Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wurde mit sieben Items der Skala Arbeitszufriedenheit nach Neuberger & Allerbeck (1978) mit einer 6er Skala von 1=„überhaupt nicht zufrieden“ bis 6=„völlig zufrieden“ gemessen. Erhoben wird die Zufriedenheit mit den unmittelbaren Kollegen, den Vorgesetzten, der Tätigkeit, den Arbeitsbedingungen, den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, der Bezahlung und dem Unternehmen als Ganzes. Beispielitem: „Wie zufrieden sind Sie mit den Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten?“

Die Reliabilität der Skala Arbeitszufriedenheit liegt im Mittel bei $\underline{\alpha}.81$ ($\underline{\alpha}_{M1}=.81$, $\underline{\alpha}_{M2}=.85$, $\underline{\alpha}_{M3}=.78$) und ist als gut zu bezeichnen. Es bestehen positive mittlere bis hohe Zusammenhänge mit organisationalem Commitment und positive schwache bis mittlere Zusammenhänge mit Team Commitment über alle drei Messzeitpunkte (vgl. Tabelle 10).

Fluktuationsabsichten: Das Konstrukt Fluktuationsabsichten wurde mit vier Items der Skala von Baillod und Semmer (1994) auf einer 5-stufigen Skala erhoben. Die Skala reicht von (1) „sehr selten“, „sehr klein“ bzw. „sehr unwahrscheinlich“ bis (5) „sehr oft“, „sehr groß“ bzw. „sehr wahrscheinlich“. Beispielitem: „Wie oft denken Sie selbst daran, Ihre Stelle zu verlassen?“

Die Skala weist in einer Studie von Baillod (1992) gute Reliabilitäten auf ($\alpha=.88$). In der vorliegenden Arbeit liegt die Reliabilität im Mittel bei $\alpha=.68$ ($\alpha_{M1}=.58$, $\alpha_{M2}=.72$, $\alpha_{M3}=.74$) und somit niedriger als die von Baillod (1992) berichteten Werte, jedoch immer noch im akzeptablen Bereich. Es bestehen negative schwache bis mittlere Zusammenhänge mit organisationalem Commitment über alle Messzeitpunkte hinweg (vgl. Tabelle 10) sowie teilweise negative schwache Zusammenhänge mit Team Commitment. Es besteht kein Zusammenhang zwischen Team Commitment zu M1 und Fluktuationsabsichten zu M3 (vgl. Tabelle 10).

Teamleistung (In-Rollenverhalten): Als In-Rollenverhalten wird die Teamleistung mit sechs Items in Anlehnung an Kirkman und Rosen (1999) erhoben. Die 7-stufige Antwortskala von 1=“trifft überhaupt nicht zu“ bis 7=“trifft völlig zu“ wurde übernommen. Erhoben wird die Zielerreichung, die Zielerreichung in der vorgegeben Zeit, das Übertreffen der Zielvorgaben, die kontinuierliche Steigerung der Leistung, das Produzieren hochwertiger Produkte / Services und Kundenreklamationen.

Beispielitem: „Wir produzieren qualitativ hochwertige Produkte / Service“.

Die Reliabilität der Skala beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\alpha=.82$ ($\alpha_{M1}=.81$, $\alpha_{M2}=.82$, $\alpha_{M3}=.84$) und liegt damit etwas unter dem von Kirkman und Rosen (1999) berichteten $\alpha=.91$. Zum zweiten Messzeitpunkt liegen eine Teamleistungseinschätzung durch den Vorgesetzten und die durchschnittliche jährliche Produktivitätskennzahl der Gruppen vor. Die Teamleistung zum zweiten Messzeitpunkt zeigt signifikante Zusammenhänge mit den beiden Kriterien ($r=.39$, $p<.01$ zwischen Teamleistung und der von dem Vorgesetzten gerateten Teamleistung zum zweiten Messzeitpunkt sowie $r=.45$, $p<.01$ zwischen Teamleistung und der durchschnittlichen jährlichen Gruppenproduktivität zu M2). Es bestehen positive schwache Zusammenhänge mit organisationalem Commitment zu M1 und M3. Mit Team Commitment zeigen sich positive

schwache bis mittlere Zusammenhänge über alle drei Messzeitpunkte (vgl. Tabelle 10).

Hilfsbereitschaft (Extra-Rollenverhalten): Extra-Rollenverhalten gegenüber Kollegen (Organizational Citizenship Behavior to group members, OCBI) wurde mit 5 Items der Skala Hilfsbereitschaft (altruism) aus dem Fragebogen zum Organizational Citizenship Behavior (OCB) in deutscher Übersetzung nach Staufenbiel & Hartz (2000) erhoben. Die Skala Hilfsbereitschaft entspricht dem OCB gegenüber den Kollegen (OCBI) (vgl. Skarlicki & Latham 1995; Riketta & van Dick, 2005).

Beispielitem: „Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.“

Die 7er Skala liegt in einem Wertebereich von (1) „trifft überhaupt nicht zu“ bis (7) „trifft völlig zu“. Die Reliabilität der Skala Hilfsbereitschaft liegt im Mittel bei $\alpha=.85$ ($\alpha_{M1}=.81$, $\alpha_{M2}=.86$, $\alpha_{M3}=.88$) und entspricht damit der von Staufenbiel und Hartz (2000) berichteten Reliabilität für die Skala Hilfsbereitschaft ($\alpha=.85$). Es bestehen positive schwache bis mittlere Zusammenhänge mit organisationalem Commitment und positive schwache bis hohe Zusammenhänge mit Team Commitment über alle drei Messzeitpunkte (vgl. Tabelle 10).

Als Kontrollvariablen wurden die Unternehmenszugehörigkeit, das Alter der Probanden, die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie die berufliche Ausbildung erhoben.

Tabelle 10: Interkorrelationen^a und Reliabilitäten^b zu M1, M2 und M3.

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 OC (M1)	(.89)																				
2 OC (M2)	.52**	(.92)																			
3 OC (M3)	.59**	.56**	(.93)																		
4 TC (M1)	.50**	.20**	.22**	(.92)																	
5 TC (M2)	.29**	.55**	.20**	.56**	(.93)																
6 TC (M3)	.34**	.21**	.43**	.60**	.49**	(.92)															
7 AZ (M1)	.62**	.30**	.23**	.48**	.32**	.23**	(.81)														
8 AZ (M2)	.49**	.62**	.43**	.29**	.48**	.22**	.53**	(.85)													
9 AZ (M3)	.46**	.44**	.69**	.33**	.25**	.42**	.34**	.50**	(.78)												
10 Fluk (M1)	-.45**	-.25**	-.26**	-.23**	-.16*	-.04	-.38**	-.30**	-.27**	(.58)											
11 Fluk (M2)	-.49**	-.43**	-.31**	-.23**	-.25**	-.11	-.42**	-.52**	-.31**	.57**	(.72)										
12 Fluk (M3)	-.32**	-.37**	-.49**	-.12	-.06	-.16**	-.16*	-.34**	-.40**	.36**	.62**	(.74)									
13 TL (M1)	.35**	.09	.11	.21**	.08	.14	.33**	.20**	.16*	-.22**	-.21**	-.02	(.81)								
14 TL (M2)	.10	.33**	.20**	.19**	.45**	.13	.08	.33**	.20**	.04	-.17**	-.17*	.23**	(.82)							
15 TL (M3)	.22**	.20**	.28**	.34**	.24**	.37**	.14	.17*	.15**	-.04	-.04	-.12*	.28**	.42**	(.84)						
16 Hilfs(M1)	.40**	.11	.09	.50**	.29**	.35**	.30**	.11	.12	-.10	-.17**	-.01	.29**	.23**	.15	(.81)					
17 Hilfs(M2)	.17**	.43**	.16*	.20**	.48**	.22**	.24**	.34**	.16*	.04	-.17**	-.12	.09	.48**	.22**	.41**	(.86)				
18 Hilfs(M3)	.34**	.31**	.40**	.40**	.29**	.54**	.30**	.28**	.34**	-.07	-.20**	-.25**	.26**	.35**	.51**	.42**	.50**	(.88)			
19 Unterneh.	.26**	.15**	.18**	-.11*	-.13*	-.08	.26**	.31**	.25**	-.45**	-.23**	-.18**	.19**	-.07	-.10	-.16**	-.02	-.01	(-)		
20 Alter	.05	.04	.07	.06	-.06	-.03	-.05	-.12	-.07	-.26**	-.15*	-.16*	.06	.05	.07	.08	-.01	.06	-.10*	(-)	
21 Dauer Bz	-.02	.04	-.10	-.05	-.06	-.16**	-.03	-.06	-.07	-.29**	-.16**	-.13*	.09	.02	.01	-.04	-.07	-.05	.13*	.58**	(-)
22 Ausb.	.02	-.02	.04	-.07	-.12*	-.14*	.03	-.07	.02	-.01	.10	-.09	.02	-.10	-.04	-.01	-.09	-.02	.18**	.01	-.02

Anmerkungen: OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment; AZ=Arbeitszufriedenheit; Fluk=Fluktuationsabsichten; TL=Teamleistung; Hilfs=Hilfsbereitschaft; Unterneh.=Unternehmen; Dauer Bz= Dauer Betriebszugehörigkeit; Ausb.=berufliche Ausbildung. ^aPearson Korrelation. ^bDie Werte für Cronbach's Alpha sind in Klammern in der Diagonale dargestellt. *p<.05, ** p<.01; (2-seitig)

3.4 Ergebnisse

Im Folgenden wird das statistische Analyseverfahren vorgestellt. Im Anschluss werden die Ergebnisse zu den kausalen Zusammenhängen zwischen organisationalem sowie Team Commitment und den angenommenen Konsequenzen dargestellt. Die statistische Auswertung erfolgte mit SPSS für Windows, Version 18.

3.4.1 Analyseverfahren

Die Hypothesen werden mittels Regressionsanalysen getestet. Um die Stärke der Effekte von organisationalem und Team Commitment zu prüfen, gehen beide Commitmentfoki als Prädiktoren in die Regressionsanalysen ein. Zusätzlich werden die Kontrollvariablen Unternehmen, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Ausbildung als Prädiktoren in den Analysen berücksichtigt. Die kausale Wirkungsrichtung wird in Anlehnung an den „Granger test“ (vgl. Finkel, 1995; Granger, 1969) analysiert. Der „Granger test“ gilt als ein besonders konservatives Verfahren zur Ermittlung von Hinweisen auf kausale Zusammenhänge (vgl. Finkel, 1995) und ist einer Cross-Lagged-Panel-Correlation-Technique (CLPCT) vorzuziehen (Erdfelder & Undorf, 2003). Die CLPCT wurde in der Vergangenheit stark kritisiert, weil ihre Voraussetzungen als streng und schlecht begründbar gelten (Rogosa, 1980).

In Anlehnung an den „Granger test“ werden zwei Regressionsanalysen mit den vorhergehenden Werten der abhängigen Variablen (Y_1) und der unabhängigen Variablen (X_1) berechnet. Dabei geht die abhängige Variable (Y_1) als zusätzlicher Prädiktor (z.B. Arbeitszufriedenheit M1) mit ein, um mögliche vorausgehende Einflüsse der abhängigen Variablen auf sich selbst zu kontrollieren (vgl. Finkel, 1995; Granger, 1969). Mit der zweiten Regressionsanalyse soll die kausale Wirkungsrichtung überprüft werden, dabei werden Regressionsanalysen mit den Prädiktoren organisationales Commitment M1, Team Commitment M1 und dem jeweiligen Kriterium M1 auf die Commitmentfoki M2 gerechnet.

In Anlehnung an Granger (1969) können so mit folgenden Gleichungen kausale Schlüsse gezogen werden:

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + U_1$$

$$X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + U_2$$

Dabei stellen U_1 und U_2 die Fehlervariablen mit einem Erwartungswert von 0 dar. Die Koeffizienten β_1 und β_2 stehen für die Stärke der kausalen Effekte von X_1 und Y_1 auf die zum zweiten Messzeitpunkt erhobene Variable Y_2 . Die Koeffizienten β_3 und β_4 stehen analog für die Stärke der Effekte von Y_1 und X_1 auf die zum zweiten Messzeitpunkt erhobene Variable X_2 (Finkel, 1995). Das heißt, wenn die Koeffizienten in der ersten Regressionsanalyse der Commitmentfoki (M1) auf die Konsequenzen (M2) signifikant werden und gleichzeitig in der zweiten Regressionsanalyse die Koeffizienten der Konsequenzen (M1) auf die Commitmentfoki (M2) nicht signifikant werden, bzw. deutlich schwächere Effekte als der jeweilige Commitmentfokus (M1) zeigen, kann von einer kausalen Wirkungsrichtung von den Commitmentfoki auf die Konsequenzen ausgegangen werden oder mit Grangers Worten: „one could then talk of causality existing at this moment of time“ (Granger, 1969, p.429). Die Messperioden M1 und M3 sowie M2 und M3 werden analog berechnet.

Messperiode 1 und 2

In den Tabellen 11 bis 16 werden die Regressionsanalysen dargestellt, die die Stärke der Effekte von organisationalem und Team Commitment zum ersten und zweiten Messzeitpunkt zur Erklärung der organisations- und teamrelevanten Kriterien zu M2 und M3 vergleichen. Tabelle 11 zeigt die Effekte auf organisationsbezogene Kriterien zu M2 und Tabelle 12 zeigt die Zusammenhänge mit teambezogenen Kriterien zwischen den Messzeitpunkten 1 und 2. Die Kontrollvariablen Unternehmen, Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit haben zusätzlich zu den beiden Commitmentfoki keinen signifikanten Beitrag zur Erhöhung der Varianzaufklärung von Fluktuationsabsichten, Teamleistung und Hilfsbereitschaft. Dagegen finden sich bei der Arbeitszufriedenheit geringe Beiträge der Kontrollvariablen. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit wird marginal signifikant ($\beta = -.14$, $p < .10$). Insbesondere die Unternehmenszugehörigkeit ($\beta = .21$, $p < .01$) und die Ausbildung ($\beta = -.17$, $p < .01$) tragen zur Erhöhung der Varianzaufklärung von Arbeitszufriedenheit bei. Dies deutet darauf hin, dass

besser ausgebildete Mitarbeiter unzufriedener mit ihrer Arbeit sind. Möglicherweise sehen besser ausgebildete Mitarbeiter bessere Chancen den Arbeitsplatz zu wechseln bzw. Alternativen auf dem Arbeitsmarkt und vergleichen daher die Arbeitsbedingungen mit anderen Unternehmen bzw. haben aufgrund von Erfahrungen in anderen Unternehmen höhere Erwartungen an ihr Unternehmen (vgl. Felfe & Six, 2005). Da die Kontrollvariablen der Regression 2 zur Überprüfung der kausalen Wirkungsrichtung für die Hypothesen nicht notwendig sind, wird nicht weiter auf diese eingegangen (vgl. Tabelle 11 bis 16).

Organisationales Commitment zum ersten Messzeitpunkt ist ein signifikanter Prädiktor von Arbeitszufriedenheit zum zweiten Messzeitpunkt ($\beta=.21$, $p<.05$) und von Fluktuationsabsichten zum zweiten Messzeitpunkt ($\beta=-.30$; $p<.001$). Dagegen zeigt Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt keine signifikanten Beiträge zur Prognose von Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten zum zweiten Messzeitpunkt.

Tabelle 11: Multiple Regressionsanalysen mit organisationsbezogenen Kriterien zwischen M1 und M2.

Prädiktoren M1	Kriterium M2 / Regression 1				Kriterium M2 / Regression 2			
	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β
				AZ				OC
OC	.33	.35	15.12***	.21*	.23	.25	9.56***	.55**
TC			(7,198)	.05			(7,199)	-.04
AZ				.28***				-.05
Unternehmen				.21**				.02
Alter				-.00				-.03
Dauer Bz				-.14 ⁺				-.01
Beruf. Ausb.				-.17**				-.04
				Fluk				OC
OC	.36	.38	17.23***	-.30***	.23	.25	9.57***	.53***
TC			(7,198)	.05			(7,199)	-.06
Fluk				.41***				.01
Unternehmen				.00				.02
Alter				-.02				-.02
Dauer Bz				-.07				-.01
Beruf. Ausb.				.01				-.04

Anmerkungen: Die linke Hälfte der Tabelle zeigt den Einfluss von OC, TC, Kriterium zu M1 und der Kontrollvariablen zu M1 auf das jeweilige Kriterium zu M2. In der rechten Hälfte werden die Einflüsse der Prädiktoren zu M1 auf OC zu M2 dargestellt. OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment; AZ=Arbeitszufriedenheit; Fluk=Fluktuationsabsichten; Dauer Bz =Dauer Betriebszugehörigkeit; Beruf. Ausb.= Berufliche Ausbildung.

⁺p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Auf der anderen Seite trägt Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt im geringen Umfang dazu bei, die Teamleistung zum zweiten Messzeitpunkt zu prognostizieren (vgl. Tabelle 12). Sowohl organisationales als auch Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt zeigen keinen signifikanten Zusammenhang mit Hilfsbereitschaft zum zweiten Messzeitpunkt (vgl. Tabelle 12).

Die Überprüfung der kausalen Wirkungsrichtung zeigt keine signifikanten Beiträge der Kriterien zum ersten Messzeitpunkt (Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten, Teamleistung und Hilfsbereitschaft) auf organisationales und Team Commitment zum zweiten Messzeitpunkt. Dies unterstützt die Annahme einer kausalen Wirkungsrichtung von organisationalem Commitment auf Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten.

Damit können die Hypothesen, dass organisationales Commitment zum ersten Messzeitpunkt einen stärkeren Einfluss auf Arbeitszufriedenheit (H1a) und Fluktuationsabsichten (H1b) zum zweiten Messzeitpunkt als Team Commitment hat, bestätigt werden. Die Hypothesen H3a und H3b werden abgelehnt.

Tabelle 12: Multiple Regressionsanalysen mit teambezogenen Kriterien zwischen M1 und M2.

Prädiktoren M1	Kriterium M2 / Regression 1				Kriterium M2 / Regression 2			
	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β
				TL				TC
TC	.05	.08	2.47*	.11	.35	.38	16.91***	.53***
OC			(7,194)	-.01			(7,196)	.12
TL				.22**				-.07
Unternehmen				-.10				-.14*
Alter				-.03				-.17*
Dauer Bz				-.03				.01
Beruf. Ausb.				-.07				-.11*
				Hilfs				TC
TC	.17	.20	7.01***	-.04	.35	.37	16.52***	.52***
OC			(7,198)	.04			(7,200)	.12
Hilfs				.43***				-.02
Unternehmen				.02				-.16*
Alter				-.09				-.19**
Dauer Bz				-.12				.03
Beruf. Ausb.				-.07				-.12*

Anmerkungen: Die linke Hälfte der Tabelle zeigt den Einfluss von OC, TC, Kriterium zu M1 und der Kontrollvariablen zu M1 auf das jeweilige Kriterium zu M2. In der rechten Hälfte werden die Einflüsse der Prädiktoren zu M1 auf TC zu M2 dargestellt. OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment; TL=Teamleistung; Hilfs=Hilfsbereitschaft; Dauer Bz =Dauer Betriebszugehörigkeit; Beruf. Ausb.= Berufliche Ausbildung.

*p<.10; **p<.05; ***p<.01; ****p<.001.

Messperiode 1 und 3

Zur Überprüfung der Hypothesen H2 und H4, das heißt der Frage nach der Stabilität der Effekte über einen längeren Messzeitraum, werden die Effekte über die Messzeitpunkte 1 und 3 betrachtet. Tabelle 13 zeigt die Zusammenhänge mit organisationsbezogenen Kriterien zu M3 und Tabelle 14 zeigt die Effekte auf teambezogene Kriterien zu M3. Außer „Ausbildung“ zeigen die Kontrollvariablen (Unternehmen, Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit) keinen zusätzlichen Beitrag zur Varianzaufklärung der Output-Kriterien (vgl. Tabelle 13 und 14). Die Ausbildung trägt marginal zur Varianzaufklärung der Hilfsbereitschaft zum dritten Messzeitpunkt bei ($\beta = -.13$, $p < .10$).

Hypothesenkonform zeigen sowohl organisationales als auch Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt signifikante Beiträge auf die Output-Kriterien zum dritten Messzeitpunkt (vgl. Tabellen 13 und 14). Diese Ergebnisse entsprechen den Befunden der Messperiode zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt bzw. gehen sogar darüber hinaus. Organisationales Commitment zum ersten Messzeitpunkt trägt signifikant zur Prognose von Arbeitszufriedenheit ($\beta = .38$, $p < .001$) und Fluktuationsabsichten ($\beta = -.23$, $p < .05$) zum dritten Messzeitpunkt bei. Team Commitment hat dagegen keinen signifikanten Einfluss auf diese beiden Kriterien (vgl. Tabelle 13). Die Überprüfung der kausalen Wirkungsrichtung zeigt einen negativen Einfluss von Arbeitszufriedenheit zum ersten Messzeitpunkt auf organisationales Commitment zum dritten Messzeitpunkt ($\beta = -.28$, $p < .01$). H2a kann bezüglich der stärkeren Effekte von organisationalem Commitment zum ersten Messzeitpunkt auf Arbeitszufriedenheit zum dritten Messzeitpunkt als Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt bestätigt werden. Die kausalen Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit können allerdings nicht bestätigt werden. Fluktuationsabsichten zum ersten Messzeitpunkt zeigen keinen Einfluss auf organisationales Commitment zum dritten Messzeitpunkt. Hypothese H2b kann somit bestätigt werden.

Tabelle 13: Multiple Regressionsanalysen mit organisationsbezogenen Kriterien zwischen M1 und M3.

Prädiktoren M1	Kriterium M3 / Regression 1				Kriterium M3 / Regression 1			
	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β
				AZ				OC
OC	.20	.24	6.56***	.38***	.35	.38	13.11***	.74***
TC			(7,148)	.14			(7,148)	.01
AZ				.03				-.28**
Unternehmen				-.05				.02
Alter				.04				.06
Dauer Bz				.11				-.07
Beruf. Ausb.				.05				.05
				Fluk				OC
OC	.17	.21	5.36***	-.23*	.32	.35	11.33***	.61***
TC			(7,145)	.04			(7,149)	-.08
Fluk				.24*				-.03
Unternehmen				.09				-.06
Alter				-.15				.11
Dauer Bz				-.06				-.08
Beruf. Ausb.				-.07				.04

Anmerkungen: Die linke Hälfte der Tabelle zeigt den Einfluss von OC, TC, Kriterium zu M1 und der Kontrollvariablen zu M1 auf das jeweilige Kriterium zu M2. In der rechten Hälfte werden die Einflüsse der Prädiktoren zu M1 auf OC zu M2 dargestellt. OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment; AZ=Arbeitszufriedenheit; Fluk=Fluktuationsabsichten; Dauer Bz=Dauer Betriebszugehörigkeit; Beruf. Ausb.=Berufliche Ausbildung.

*p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt stellt sich in der längeren Messperiode als signifikanter Prädiktor von Teamleistung ($\beta=.29$, $p<.01$) und Hilfsbereitschaft ($\beta=.31$, $p<.001$) zum dritten Messzeitpunkt heraus. Organisationales Commitment hat dagegen keinen Einfluss auf diese beiden Kriterien. In der zusätzlichen Überprüfung der kausalen Zusammenhänge, haben sowohl Teamleistung als auch Hilfsbereitschaft zum ersten Messzeitpunkt keinen Einfluss auf Team Commitment zum dritten Messzeitpunkt (vgl. Tabelle 14). Diese Ergebnisse bestätigen die Hypothesen H4a und H4b. Team Commitment zeigt einen stärkeren Einfluss auf die Teamleistung und Hilfsbereitschaft zum dritten Messzeitpunkt als organisationales Commitment.

Tabelle 14: Multiple Regressionsanalysen mit teambezogenen Kriterien zwischen M1 und M3.

Prädiktoren M1	Kriterium M3 / Regression 1				Kriterium M3 / Regression 1			
	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β
				TL				TC
TC	.14	.18	4.37***	.29**	.39	.41	14.58***	.57***
OC			(7,144)	.06			(7,145)	.10
TL				.17*				-.03
Unternehmen				.01				-.11
Alter				.02				-.02
Dauer Bz				-.03				-.07
Beruf. Ausb.				-.01				-.00
				Hilfs				TC
TC	.24	.27	7.89***	.28**	.37	.40	14.19***	.53***
OC			(7,148)	.11			(7,149)	.10
Hilfs				.23**				.04
Unternehmen				-.02				-.14 ⁺
Alter				.10				-.03
Dauer Bz				-.09				-.05
Beruf. Ausb.				.13 ⁺				-.02

Anmerkungen: Die linke Hälfte der Tabelle zeigt den Einfluss von OC, TC, Kriterium zu M1 und der Kontrollvariablen zu M1 auf das jeweilige Kriterium zu M2. In der rechten Hälfte werden die Einflüsse der Prädiktoren zu M1 auf TC zu M2 dargestellt. OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment; TL=Teamleistung; Hilfs=Hilfsbereitschaft; Dauer Bz=Dauer Betriebszugehörigkeit; Beruf. Ausb.=Berufliche Ausbildung.

⁺p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Eine zusätzliche Betrachtung der kurzen Messperiode M2-M3 bestätigt zum größten Teil die Ergebnisse der kurzen Messperiode M1-M2 (vgl. Tabellen 11 und 12). Tabelle 15 zeigt die Effekte auf organisationsbezogene Kriterien zu M3 und Tabelle 16 zeigt die Effekte auf teambezogene Kriterien zu M3. Die Kontrollvariablen haben keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Teamleistung. Lediglich das Unternehmen hat einen marginalen Einfluss auf Fluktuationsabsichten t3 ($\beta=.16$, $p<.10$) (vgl. Tabellen 15 und 16) und die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit hat einen negativen Einfluss auf Hilfsbereitschaft t3 ($\beta=-.23$, $p<.05$) (vgl. Tabelle 16). Je länger die Mitarbeiter im Unternehmen sind, desto weniger hilfsbereit sind sie. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass ältere Mitarbeiter mit einer längeren Unternehmenszugehörigkeit, bereits vor Einführung der Gruppenarbeit im Unternehmen gearbeitet haben und sich bis

heute nicht mit der Arbeitsform der teilautonomen Gruppenarbeit anfreunden konnten, bzw. sich nur für ihre Maschinen verantwortlich fühlen, nicht aber für ihre Teamkollegen, wie die Aussage eines Mitarbeiters von Unternehmen A („Ich bin nur für meine Maschine zuständig“) nahelegt. Anders als zwischen M1-M2 haben weder organisationales noch Team Commitment zu M2 einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit zu M3 (vgl. Tabelle 15). Umgekehrt hat aber auch die Arbeitszufriedenheit zu M2 keinen Einfluss auf organisationales Commitment zu M3 (vgl. Tabelle 15), so dass dieses Ergebnis nicht den kausalen Annahmen der Messperioden M1-M2 und M1-M3 widerspricht. Organisationales Commitment hat wie zu den Messperioden M1-M2 und M1-M3 einen signifikanten negativen Zusammenhang mit Fluktuationsabsichten ($\beta = -.20$; $p < .05$). Fluktuationsabsichten zu M2 haben keinen Einfluss auf organisationales Commitment zu M3 (vgl. Tabelle 15). Team Commitment M2 zeigt einen deutlich schwächeren gerade noch marginalen Zusammenhang mit den Fluktuationsabsichten zu M3 ($\beta = .16$; $p < .10$), so dass die Ergebnisse die Hypothese H1b bestätigen.

Tabelle 15: Multiple Regressionsanalysen mit organisationsbezogenen Kriterien zwischen M2 und M3.

Prädiktoren M2	Kriterium M3 / Regression 1				Kriterium M3 / Regression 1			
	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β
				AZ				OC
OC	.21	.26	5,60***	.15	.30	.34	8,39***	.51***
TC			(7,114)	.01			(7,114)	-.14
AZ				.41***				.16
Unternehmen				-.08				.03
Alter				.06				.16
Dauer Bz				.07				-.17 ⁺
Beruf. Ausb.				.03				-.01
				Fluk				OC
OC	.35	.39	10,37***	-.20*	.28	.32	7,54***	.57***
TC			(7,114)	.16 ⁺			(7,114)	-.09
Fluk				.57***				.00
Unternehmen				.16 ⁺				.08
Alter				-.01				.16
Dauer Bz				-.08				-.20 ⁺
Beruf. Ausb.				-.06				-.03

Anmerkungen: Die linke Hälfte der Tabelle zeigt den Einfluss von OC, TC, Kriterium zu M1 und der Kontrollvariablen zu M1 auf das jeweilige Kriterium zu M2. In der rechten Hälfte werden die Einflüsse der Prädiktoren zu M1 auf OC zu M2 dargestellt. OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment; AZ=Arbeitszufriedenheit; Fluk=Fluktuationsabsichten; Dauer Bz=Dauer Betriebszugehörigkeit; Beruf. Ausb.=Berufliche Ausbildung.

⁺p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Wie bereits zu der Messperiode M1-M2 zeigen in der konservativen Berechnung weder organisationales noch Team Commitment zu M2 einen signifikanten Einfluss auf die Teamleistung zu M3 und die Hilfsbereitschaft zu M3 (vgl. Tabelle 16). Umgekehrt hat Teamleistung zu M2 einen marginalen negativen Zusammenhang mit Team Commitment zu M3 ($\beta = -.15$; $p < .10$). Da aber der Zusammenhang zwischen Team Commitment zu M2 und Team Commitment zu M3 deutlich stärker ausgeprägt ist ($\beta = .63$; $p < .001$) hat dies keine Bedeutung für die kausalen Annahmen. Hilfsbereitschaft zu M2 hat keinen Einfluss auf Team Commitment zu M3 (vgl. Tabelle 16). Diese Ergebnisse widersprechen nicht den kausalen Annahmen.

Tabelle 16: Multiple Regressionsanalysen mit teambezogenen Kriterien zwischen M2 und M3.

Prädiktoren M2	Kriterium M3 / Regression 1				Kriterium M3 / Regression 1			
	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β
				TL				TC
TC	.15	.20	4,08***	.05	.30	.34	8,49***	.63***
OC			(7,114)	.05			(7,114)	-.05
TL				.38***				-.15 ⁺
Unternehmen				.04				.06
Alter				.11				.09
Dauer Bz				-.13				-.16
Beruf. Ausb.				-.01				-.02
				Hilfs				TC
TC	.24	.28	6,30***	.03	.29	.33	8,16***	.63***
OC			(7,114)	.04			(7,114)	-.05
Hilfs				.44***				-.12
Unternehmen				.11				.06
Alter				.16				.09
Dauer Bz				-.23*				-.17 ⁺
Beruf. Ausb.				.06				.00

Anmerkungen: Die linke Hälfte der Tabelle zeigt den Einfluss von OC, TC, Kriterium zu M1 und der Kontrollvariablen zu M1 auf das jeweilige Kriterium zu M2. In der rechten Hälfte werden die Einflüsse der Prädiktoren zu M1 auf TC zu M2 dargestellt. OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment; TL=Teamleistung; Hilfs=Hilfsbereitschaft; Dauer Bz=Dauer Betriebszugehörigkeit; Beruf. Ausb.=Berufliche Ausbildung.

⁺p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

3.5 Diskussion

Riketta und van Dick (2005) fordern in ihrer Metaanalyse längsschnittlich angelegte Studien, um die kausalen Zusammenhänge zwischen den Commitmentfoki und den angenommenen Konsequenzen zu prüfen. In der vorliegenden Arbeit konnten direkte Zusammenhänge zwischen organisationalem sowie Team Commitment und Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten, Teamleistung, Hilfsbereitschaft aufgezeigt werden. Die Ergebnisse zeigen kausale Zusammenhänge: Organisationales Commitment erhöht die Arbeitszufriedenheit und reduziert die Fluktuationsabsichten. Diese kausalen Zusammenhänge bleiben über alle drei Messzeitpunkte bestehen. Team Commitment führt zu höherer Teamleistung und Hilfsbereitschaft zum dritten Messzeitpunkt. Die erwarteten kausalen Zusammenhänge zwischen Team Commitment und Teamleistung sowie Hilfsbereitschaft konnten für die kurzen Messperioden zwischen dem ersten und zweiten sowie dem zweiten und dritten Messzeitpunkt nicht bestätigt werden.

Generell finden sich in dieser Studie signifikante Zusammenhänge zwischen Team Commitment und Teamleistung sowie der Hilfsbereitschaft zu allen drei Messzeitpunkten. Die Effekte zwischen dem ersten und zweiten sowie zweiten und dritten Messzeitpunkt sind allerdings nicht so stark wie zwischen dem ersten und dritten Messzeitpunkt, so dass sie in der konservativen Berechnung der Regressionsanalyse mit zusätzlicher Kontrolle der Kontrollvariablen, der abhängigen Variablen als zusätzlichen Prädiktor zur Kontrolle vorhergehender Einflüsse sowie organisationalem Commitment als Prädiktor nicht bestehen bleiben.

Es ist anzunehmen, dass sich Team Commitment wie organisationales Commitment langsam über die Zeit entwickelt, wenn der Arbeitnehmer über seine Beziehung zu seinem Arbeitgeber bzw. seinem Team nachdenkt (vgl. Mowday et al., 1979). Farkas und Tetrick (1989) berichten zum Beispiel von einer Zunahme der Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit über drei Messzeitpunkte. Dies bestätigt sich in Studie 1. Es werden größere Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment zum ersten Messzeitpunkt und Arbeitszufriedenheit zum dritten Messzeitpunkt sowie zwischen Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt und Teamleistung sowie Hilfsbereitschaft zum dritten Messzeitpunkt gefunden.

Diese Studie gibt erste Hinweise darauf, dass die Zusammenhänge zwischen Team Commitment und Teamleistung sowie Hilfsbereitschaft über die Zeit zunehmen und bestätigt die Ergebnisse von Farkas und Tetrick (1989) bezüglich der Zunahme des Zusammenhanges zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit. Unklar bleibt aber, ob sich Team Commitment genauso konsistent wie organisationales Commitment über die Zeit entwickelt (vgl. Mowday et al., 1979). Möglich wäre, dass gerade affektives Team Commitment situationsabhängig aufgrund der täglichen Interaktionen mit den Teamkollegen ist. Aufgrund dieser Austauschbeziehung kann man vermuten, dass Team Commitment ein stärker situationsabhängiges Konstrukt ist. Sowohl nach der Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960) als auch der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964), unterstützen Mitarbeiter ihr Team, wenn sie von ihrem Team Unterstützung erhalten haben. Ebenso werden Mitarbeiter sich an ihr Team binden, wenn sie im Gegenzug das Commitment des Teams gegenüber sich selbst wahrnehmen. Auf der anderen Seite werden Mitarbeiter nicht die Teamkollegen unterstützen, wenn sie sich nicht auch von den Teammitgliedern unterstützt fühlen. Dies wird das Team Commitment negativ beeinflussen. Dies sind alles mögliche Prozesse, die auf der Teamebene zu dynamischen Veränderungen des Commitments führen können.

In Einklang mit theoretischen (z.B. Fishbein und Ajzen, 1975) und empirischen Erkenntnissen (z.B. Lavelle et al., 2009; Vandenberghe et al., 2004) konnte über zwei verschiedene Erhebungszeiträume (erster und zweiter Messzeitpunkt sowie erster und dritter Messzeitpunkt) gezeigt werden, dass organisationales Commitment stärker zur Prognose von organisationsrelevanten Merkmalen (globale Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten) und Team Commitment stärker zur Vorhersage von teamnahen Kriterien (Teamleistung, Hilfsbereitschaft) beiträgt.

Diese Ergebnisse entsprechen den Ergebnissen der Metaanalyse von Riketta und van Dick (2005), welche die Bedeutung dieser beiden Commitmentfoki hervorheben. Jedoch geht diese Studie über die metaanalytische Untersuchung hinaus, da die Daten im Längsschnitt über drei Messzeitpunkte erhoben wurden und so auch kausale Schlussfolgerungen erlauben.

Mit der Untersuchung konnte der Forderung von Riketta und van Dick (2005) nachgekommen werden, In-Rollenverhalten abzufragen, das von dem

Unternehmen bezahlt wird, z.B. in Form einer Gruppenprämie (vgl. Bishop & Scott, 2000) sowie mit Extra-Rollenverhalten (Hilfsbereitschaft) ein Verhalten zu messen, das über die Arbeitsanweisung hinausgeht und nicht von der Organisation belohnt wird (vgl. McNeely & Meglino, 1994). In der vorliegenden Arbeit beeinflussen beide, organisationales und Team Commitment sowohl In-, als auch Extra-Rollenverhalten. Hypothesenkonform beeinflusst Team Commitment die teambezogenen Kriterien Teamleistung und Hilfsbereitschaft stärker. Diese Ergebnisse gehen über die bisherigen Befunde hinaus. Dies könnte daran liegen, dass für die teilautonomen Arbeitsgruppen der vorliegenden Studie das Team salienter ist als in bisherigen Untersuchungsstichproben, in denen zum Beispiel Krankenschwestern untersucht wurden (vgl. Vandenberghe et al., 2004). In der vorliegenden Studie konnten darüber hinaus substantielle Hinweise gefunden werden, dass Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten, Leistung und OCB als Konsequenzen von Commitment zu betrachten sind. Die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit entsprechen den Befunden von Bateman und Strasser (1984) und Tett und Meyer (1993). Fluktuationsabsichten, Leistung und OCB werden in der aktuellen Forschung als Konsequenzen von Commitment betrachtet (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2000), ohne dass diese Annahmen im Längsschnitt überprüft wurden. Mit der vorliegenden Studie kann aufgrund des über drei Jahre und drei Messzeitpunkte angelegten Designs der Studie die angenommene dominierende Wirkungsrichtung von organisationalen Commitment auf Fluktuationsabsichten (vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2000) und von Team Commitment auf Teamleistung (vgl. Riketta & van Dick, 2005; Vandenberghe et al., 2004) und Hilfsbereitschaft (vgl. Vandenberghe et al., 2004) untermauert werden.

Praktische Implikationen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Organisationen über beide Commitmentfoki In-Rollen und Extra-Rollenverhalten, die Arbeitszufriedenheit ihrer Angestellten erhöhen sowie Fluktuationsabsichten reduzieren können. Mangelndes organisationales Commitment kann so über Team Commitment teilweise kompensiert werden. Dies ist von besonderer Bedeutung für das Retention Management sowie das Vorgehen nach Fusionen und Übernahmen (vgl. Hausknecht et al., 2009).

Organisationen können Team oder organisationsbezogene Kriterien gezielt über die jeweiligen Foki beeinflussen. Organisationen können über organisationales Commitment gezielt die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter fördern und auf der anderen Seite Fluktuationsabsichten reduzieren. Andererseits können Teamleistung und gegenseitige Hilfsbereitschaft über Team Commitment positiv beeinflusst werden. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass das Team Commitment einfacher zu fördern ist als die Organisationsbindung (vgl. van Knippenberg & van Schie, 2000). Team Commitment kann z.B. über Teamentwicklungsmaßnahmen gefördert werden, dagegen ist es weitaus komplexer organisationales Commitment zu fördern (vgl. van Knippenberg & van Schie, 2000). Um Team Commitment und damit die Teamleistung zu erhöhen, können beispielsweise Vorgesetzte ihre Teams in Entscheidungsprozesse mit einbeziehen und bei der Zusammenführung von Teams in teambildende Maßnahmen investieren (vgl. auch Riketta & van Dick, 2005).

Grenzen der Studie

Die Generalisierbarkeit der Studie ist eingeschränkt, da die Stichprobe auf Produktionsteams beschränkt ist. Es wurden nur zwei mittelständische familiengeführte Unternehmen in die Untersuchung einbezogen, die jedoch unterschiedlichen Branchen zuzuordnen sind. Darüber hinaus besteht der Großteil der Stichprobe aus männlichen Mitarbeitern, so dass die Ergebnisse nur mit Vorsicht auf weibliche oder gemischte Arbeitsgruppen übertragbar sind. Die Mitarbeiterzusammensetzung ist allerdings repräsentativ für den produktiven Bereich von Unternehmen und erhöht so die Übertragbarkeit auf andere Industrieunternehmen.

Zweitens ist zu bedenken, dass alle Variablen mittels Fragebogen erhoben wurden und ein möglicher common method bias nicht ausgeschlossen werden kann. Allerdings wurden psychometrisch validierte Instrumente eingesetzt und die Prädiktoren und Kriterien zu unterschiedlichen Messzeitpunkten erhoben (vgl. Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Außerdem ist zu bedenken, dass Konstrukte wie Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten der Mitarbeiter schwer von einer anderen Datenquelle, beispielsweise dem Vorgesetzten, eingestuft werden können (vgl. Podsakoff et al, 2003).

Drittens wurde darauf verzichtet, normatives und kalkulatorisches Commitment zu betrachten. Aufgrund bisheriger Forschungsergebnisse erscheint dies vertretbar, da affektives Commitment sich als stärkster Prädiktor für unternehmensrelevante Kriterien herausgestellt hat (vgl. Meyer et al., 2002).

Viertens werden kausale Schlüsse mittels statistischer Methoden getroffen. Es findet keine experimentelle Manipulation statt. Eine experimentelle Manipulation über mehrere Jahre ist weder ethisch zu vertreten, noch vor der Organisation oder den untersuchten Mitarbeitern zu rechtfertigen (vgl. Erdfelder & Undorf, 2003). Die Stärke dieser Studie ist aber gerade, dass über mehr als drei Jahre und drei Messzeitpunkte hinweg die kausalen Zusammenhänge der Commitmentfoki und der erwarteten Konsequenzen untersucht wurden. Darüberhinaus wurden Prädiktoren und Kriterien zu unterschiedlichen Messzeitpunkten erhoben. Dies erlaubt stärkere kausale Rückschlüsse aus den Ergebnissen zu ziehen, als wenn Prädiktor und Kriterium simultan erhoben werden (Finkel, 1995). Allerdings sollte beachtet werden, dass die Kausalitätsanalysen nach Granger („Granger’s Causality“) keine wahre Kausalität beinhalten. Die abhängigen und unabhängigen Variablen können von einer Drittvariablen beeinflusst werden (vgl. Granger, 1969). Es wurden daher mögliche, relevante Variablen, wie beispielsweise Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit als Kontrollvariablen aufgenommen. Anhand dieser konnten aber keine Hinweise für einen solchen Effekt gefunden werden.

Ausblick

In der vorliegenden Studie wurden gewerbliche Mitarbeiter aus zwei mittelständischen Unternehmen betrachtet. Zukünftige Forschung sollte verschiedene Zielgruppen differenziert betrachten, z.B. mittleres Management, Topmanagement, administrative Mitarbeiter und Experten sowie den Einfluss der Organisationsform auf das Commitment der Mitarbeiter untersuchen. An welche Commitmentfoki binden sich Mitarbeiter auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen? Welchen Einfluss hat die Organisationsform (mittelständisches Unternehmen vs. Konzern) auf die Bindung der Mitarbeiter? Es ist anzunehmen, dass sich die Mitarbeiter in großen Unternehmen eher an ihr Team, Vorgesetzten oder den Bereich binden als in familiengeführten mittelständischen Unternehmen, da diese salienter sind als die Gesamtorganisation (Riketta & van Dick, 2005).

Der kulturelle Kontext könnte ebenfalls einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Commitment und Extra-Rollenverhalten als auch In-Rollenverhalten haben. So fanden z.B. Felfe et al. (2008), dass organisationales Commitment einen stärkeren Einfluss auf OCB (Extra-Rollenverhalten) in kollektivistischen Ländern hat. Zukünftige Studien sollten mögliche Einflüsse kultureller Unterschiede von organisationalen und Team Commitment auf Extra und In-Rollenverhalten berücksichtigen.

Dieser Studie lag die Annahme zugrunde, dass sich Commitment aufgrund individueller Erfahrungen und Einstellungen der Mitarbeiter entwickelt. Daher wurden alle Variablen auf Individuumsebene erhoben. Darüber hinaus wäre es aber interessant zu erfahren, wie Team Commitment mit teambezogenen Kriterien auf Gruppenebene im Längsschnitt zusammenhängt. Dies könnte in einer ausreichend großen Stichprobe mit Strukturgleichungsmodellen (Multilevel Structural Equation Modeling) erforscht werden (vgl. Hox & Maas, 2001).

Um die Idee zu verfolgen, dass Team Commitment stärker situational geprägt sein könnte als organisationales Commitment, sind mehr als drei Messzeitpunkte nötig, um die Entwicklung der Effekte von Team Commitment auf teambezogene Konsequenzen auch über einen längeren Messzeitraum zu prüfen. Hier müssten mehrere Erhebungspunkte mit unterschiedlich langen Messperioden stattfinden, zum Beispiel mittels Tagebuchanalyse.

Die Ergebnisse der Studie geben zudem Hinweise darauf, dass der Einfluss von Team Commitment auf Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten von organisationalem Commitment mediiert wird und umgekehrt Team Commitment den Einfluss von organisationalen Commitment auf Hilfsbereitschaft mediiert. Dies sollte in künftigen Studien differenzierter betrachtet werden.

4. Studie 2: Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Team Commitment

4.1 Einleitung

Studie 1 zeigte unterschiedliche Einflüsse von organisationalem Commitment und Team Commitment auf organisationsbezogene und teambezogene Kriterien. Bevor in Studie 3 die Antezedenzen der beiden Commitmentfoki untersucht werden, sollen in Studie 2 die beiden Konstrukte organisationales Commitment und Team Commitment näher betrachtet werden. Grundlegende Annahmen, wie die faktorielle Distinktheit der beiden Konstrukte, werden geprüft und die Ausprägung beider Commitmentfoki über die drei Messzeitpunkte betrachtet. Weitere Aspekte, die untersucht werden sollen sind unter anderem: Welcher der Commitmentfoki ist stärker ausgeprägt? Bedingen sich die Commitmentfoki gegenseitig? Wenn man Team Commitment fördert, profitiert davon auch das organisationale Commitment oder erhöht sich Team Commitment durch die Förderung von organisationalem Commitment? Es gibt Hinweise, dass die Effekte von Team Commitment auf organisationsrelevante Variablen (z.B. allgemeine Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten) durch organisationales Commitment mediiert werden (vgl. Maertz et al., 2002; Vandenberghe et al., 2004). Umgekehrt werden Effekte von organisationalem Commitment auf teambezogene Variablen (z.B. Teamklima) durch Team Commitment mediiert (vgl. Riketta & van Dick, 2005). Kausale Wechselwirkungen der beiden Commitmentfoki sind jedoch kaum erforscht. In der vorliegenden Studie soll diese Forschungslücke geschlossen werden und die Zusammenhänge von organisationalem und Team Commitment über drei Messzeitpunkte betrachtet werden.

4.2 Fragestellungen

Wie bereits im theoretischen Teil und in Studie 1 erläutert, kann sich das Commitment der Mitarbeiter auch auf andere Ziele (Foki) als die Organisation beziehen (Reichers, 1985; Meyer et al., 1993; Meyer & Herscovitch, 2001). Aktuelle Forschungsergebnisse (z.B. Riketta & van Dick, 2005; Lavelle et al., 2009; Vandenberghe et al., 2004) sowie die Ergebnisse von Studie 1 zeigen größere Zusammenhänge zwischen den untersuchten Commitmentfoki

(organisationales Commitment und Team Commitment) und den Konsequenzen auf gleicher Erhebungsebene, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Mitarbeiter zwischen den verschiedenen Foki unterscheiden können und unterschiedliche Bindungen zu diesen Foki eingehen können.

Bisherige Studien konnten organisationales Commitment und Team Commitment als zwei faktoriell distinkte Konstrukte aufzeigen (z.B. Vandenberghe et al., 2004; Felfe et al., 2006; Clugston et al., 2000).

Vandenberghe et al. (2004) untersuchten an 199 Angestellten unter anderem die faktorenanalytische Distinktheit der drei Commitmentfoki (organisationales Commitment, Vorgesetzten Commitment, Team Commitment) sowie unterschiedliche Zusammenhänge mit den theoretisch angenommenen Antezedenzen.

Felfe et al. (2006) analysierten in einer Studie mit 349 Beschäftigten in Deutschland den Zusammenhang kultureller Wertorientierungen mit dem affektiven, kalkulatorischen und normativen Commitment der Mitarbeiter. Dabei konnten sie faktorenanalytisch aufzeigen, dass organisationales Commitment, Vorgesetzten Commitment, Team Commitment und das Commitment zur eigenen Karriere vier weitestgehend eigenständige Konstrukte sind.

Clugston et al. (2000) untersuchten an einer Stichprobe mit 156 Mitarbeitern den kulturellen Einfluss auf affektives, fortsetzungsbezogenes und normatives Commitment sowie auf drei Commitmentfoki (Organisation, Vorgesetzter, Team). Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse sprechen dafür, dass organisationales Commitment, Vorgesetzten Commitment und Team Commitment drei voneinander disjunkte Konstrukte sind.

Daher wird angenommen, dass in der vorliegenden Arbeit die beiden Konstrukte organisationales Commitment und Team Commitment voneinander unterscheidbar sind, so dass folgende Hypothese formuliert wird:

H1: Organisationales Commitment und Team Commitment sind zwei eigenständige Konstrukte.

Im vorangegangenen Abschnitt und in Studie 1 wurde bereits erläutert, dass Individuen sich mit unterschiedlichen Einheiten identifizieren bzw. parallel identifiziert sein können (Ashfort & Johnson, 2001). Ashfort und Johnson (2001)

unterscheiden dabei ineinander verschachtelte Identitäten, zum Beispiel Tätigkeit, Arbeitsgruppe, Abteilung, Bereich, Organisation und querschnittliche Identitäten, wie beispielsweise Geschlecht, Herkunft, Bildung, Freundschaften, Arbeitskreise, etc. Die Salienz einer Einheit wird bestimmt durch die subjektive Wichtigkeit, das heißt, ist eine Identität für das Individuum sehr wichtig, werden auch häufiger Situationen aufgesucht, um die Einheit zu aktivieren, bzw. wird eine Situation als wichtiger eingestuft. Niedrigere Einheiten (z.B. Job, Gruppe) haben eine höhere Salienz und damit ein stärkeres Identifikationspotential (Ashfort & Johnson, 2001).

Es konnte gezeigt werden, dass die Bindung an die unmittelbare Arbeitsgruppe oder an das Team stärker ausgeprägt ist als an die Organisation (Riketta & van Dick, 2005). In ihrer Metaanalyse fassen Riketta und van Dick (2005) Studien über Commitment und Identifikation unter dem Begriff „attachment“ (dt. Bindung) zusammen (Riketta & van Dick, 2005). Riketta und van Dick (2005) nennen fünf Gründe für eine stärkere Bindung an das Team als an die Organisation:

- 1) Nach der „Optimal Distinctiveness“ Theorie (Brewer, 1991) suchen Individuen die optimale Balance, um als Individuum mit eigenen Merkmalen sowie als Mitglied von sozialen Gruppen gesehen zu werden. Diese Balance einerseits zu einer Gruppe zu gehören und parallel als eigenständiges Individuum gesehen zu werden, gelingt in kleinen Gruppen besser als in großen. Daher sollten Individuen sich eher mit der kleineren Gruppe, z.B. ihrer Arbeitsgruppe als mit der Organisation identifizieren (van Knippenberg & van Schie, 2000).
- 2) Individuen identifizieren sich mit sozialen Gruppen, die ihnen vertraut und ähnlich sind (van Knippenberg & van Schie, 2000). Es gibt zwei Gründe, aufgrund welcher sich Individuen eher mit ihrer Arbeitsgruppe als mit ihrer Organisation identifizieren: Erstens verbringen Individuen den größten Teil ihres Organisationslebens in ihrer Arbeitsgruppe, so dass Vertrautheit und Kohäsion der Gruppenmitglieder untereinander größer sind als zwischen Arbeitsgruppen. Zweitens haben Arbeitsgruppen meistens einen größeren direkten Einfluss auf die Angestellten als die Organisation (Anderson & Thomas, 1999).
- 3) Die „Self-Categorization Theorie“ (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) besagt, dass eine Kategorie (z.B. Gruppe oder Organisation) salienter in der Gegenwart einer korrespondierenden Outgroup wird. Im Arbeitsalltag interagieren Individuen häufiger mit Mitgliedern anderer

Arbeitsgruppen ihrer Organisation als mit Mitgliedern anderer Organisationen, so dass die Arbeitsgruppe salienter sein sollte als die Organisation (Riketta & van Dick, 2005).

4) In modernen Organisationen findet ein Wandel von bürokratischen Strukturen hin zu mehr komplexen und dynamischen Strukturen statt (Ashfort & Johnson, 2001). In diesem Zusammenhang weichen Top-Down Anweisungen und vertikale Kontrollsysteme horizontaler Kommunikation und Teamarbeit (Ashfort & Johnson, 2001). Einheiten wie beispielsweise die Arbeitsgruppe werden so für den einzelnen Mitarbeiter salienter im Arbeitsalltag (Riketta & van Dick, 2005).

5) Kontrollerfahrungen mit der Arbeitsgruppe verstärken das Commitment. Lawler (1992) argumentiert, dass Commitment auf Basis einer Kontrollerfahrung am Arbeitsplatz und deren Erklärung entsteht. Da die Arbeitsgruppe eine nähere Einheit als die Organisation darstellt, werden Kontrollerfahrungen und die damit verbundenen positiven Emotionen eher auf die Arbeitsgruppe als die Organisation als Ganzes attribuiert. Auch dies sollte das Commitment zur Arbeitsgruppe erhöhen (Riketta & van Dick, 2005).

Diese Effekte sollten für teilautonome Arbeitsgruppen (TAG) noch stärker ausfallen, weil TAG eine gemeinsame Arbeitsaufgabe zu erfüllen haben. Ganzheitliche Arbeitsaufgaben schaffen einen inneren Aufgabenzusammenhang, der arbeitsbezogene Kooperationen erfordert und soziale Unterstützung ermöglicht (Antoni & Bungard, 2004). Zusätzlich werden die Gruppen aus den untersuchten Unternehmen nicht nach Einzelleistungen, sondern nach der Gruppenleistung, in Form einer Gruppenprämie, entlohnt. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit von der Gruppenprämie, der gemeinsamen Zielvorgabe und der dafür notwendigen Zusammenarbeit, sollte die Gruppe für die TAG besonders salient sein. Es wird angenommen, dass dieser Effekt (eine stärkere Bindung an das Team als an die Organisation) stabil über alle Messzeitpunkte ist. Daher werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H2a: Affektives Team Commitment ist bei den Mitarbeitern zu Messzeitpunkt 1 stärker ausgeprägt als affektives organisationales Commitment zu Messzeitpunkt 1.

H2b: Affektives Team Commitment ist bei den Mitarbeitern zu Messzeitpunkt 2 stärker ausgeprägt als affektives organisationales Commitment zu Messzeitpunkt 2.

H2c: Affektives Team Commitment ist bei den Mitarbeitern zu Messzeitpunkt 3 stärker ausgeprägt als affektives organisationales Commitment zu Messzeitpunkt 3.

Ungeklärt ist bisher die Frage, in welcher Relation Team und organisationales Commitment stehen. Kausale Wechselbeziehungen von Team und organisationalem Commitment sind bisher kaum berichtet, die wenigen Studien fanden mittlere bis hohe Zusammenhänge (Riketta & van Dick, 2005; Vandenberghe et al., 2004). Auch zeigte sich in Faktorenanalysen, dass die beiden Konstrukte voneinander unterscheidbar sind (z.B. Vandenberghe et al., 2004).

Kann eine Organisation durch Team Commitment das organisationale Commitment beeinflussen? Oder umgekehrt kann durch das organisationale Commitment das Team Commitment erhöht werden? Studien haben gezeigt, dass Team Commitment durch organisationales Commitment auf organisationale Kriterien (z.B. Arbeitszufriedenheit) wirkt bzw. der Effekt durch organisationales Commitment mediert wird (Maertz et al., 2002; Vandenberghe et al., 2004). Ebenso sprechen die „Optimal Distinctiveness“ Theorie und die „Self-Categorization“ Theorie (siehe vorhergehender Abschnitt) dafür, dass sich die Mitarbeiter stärker an die kleinere und salientere Einheit (Team) binden (Riketta & van Dick, 2005). Der Mitarbeiter bindet sich zunächst an das Team und dann an die Organisation. Aus diesen Überlegungen wird folgende Hypothese abgeleitet:

H3a: Team Commitment beeinflusst organisationales Commitment.

Umgekehrt zeigten Studien aber auch, dass Team Commitment die Wirkung von organisationalem Commitment auf eher mit dem direkten Vorgesetzten bezogene Kriterien (z.B. Job Performance) mediert (Vandenberghe et al., 2004). Studie 1 gab Hinweise, dass die Effekte von organisationalem Commitment auf die Variable „Hilfsbereitschaft“ durch Team Commitment mediert werden. Weiterhin wird in Studie 1 berichtet, dass organisationales Commitment Arbeitszufriedenheit verursacht, da sich das Individuum bereits mit dem Eintritt in

eine Organisation an diese bindet (Bateman & Strasser, 1984). Das heißt, das Individuum bindet sich mit der Entscheidung für die Organisation an diese. Erst im zweiten Schritt, im Verlauf der Tätigkeit in der Arbeitsgruppe kann dann eine Bindung an diese geschehen. Aus den genannten Überlegungen wird folgende Gegenhypothese zu H2a formuliert:

H3b: Organisationales Commitment beeinflusst Team Commitment.

4.3 Methode

4.3.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte analog zur Studie 1 im Rahmen des DFG-Projekts „Gruppenarbeit und Kompetenz“. Zum Aufbau der Gesamtuntersuchung und zu den einzelnen Messzeitpunkten wird auf Studie 1 verwiesen. Die vorliegende Studie bezieht sich auf die drei Hauptmesszeitpunkte (erster, vierter und siebter Messzeitpunkt im DFG-Projekt). Analysiert werden die Daten aus dem Mitarbeiterfragebogen.

4.3.2 Stichprobenbeschreibung

An dem ersten Messzeitpunkt nahmen 56 Gruppen eines Unternehmens der Automobilzulieferindustrie und eines Unternehmens der Hochspannungstechnik teil. Aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen in den Unternehmen wurden in einzelnen Fällen Gruppen aufgelöst bzw. neu strukturiert, so dass die Anzahl der teilnehmenden Gruppen sich zum zweiten Messzeitpunkt auf 52 Gruppen und zum dritten Messzeitpunkt auf 47 Gruppen reduzierte. Der Fragebogen wurde zum ersten Messzeitpunkt von 361 Personen, zum zweiten Messzeitpunkt von 334 Personen und zum dritten Messzeitpunkt von 312 Personen ausgefüllt. Die Anzahl der Gruppenmitglieder betrug vier bis 32 Mitarbeiter. Die Stichprobenbeschreibung bezieht sich auf die Messzeitpunkte M1, M2 und M3, die in den Analysen betrachtet wurden.

Alters- und Geschlechterverteilung: Das Durchschnittsalter betrug $\underline{M}_1=36,1$, $\underline{M}_2=35,1$ bzw. $\underline{M}_3=35,8$ Jahre bei einer Standardabweichung von $\underline{SD}_1=10,5$, $\underline{SD}_2=11,2$ bzw. $\underline{SD}_3=10,9$ Jahren und einer Spannweite von 17 bis 62, 19 bis 61 bzw. 17 bis 60 Jahren. Zu ihrem Alter machten 18, 90 bzw. 27 Personen keine

Angaben. Mit $n_1=315$ (88,0%), $n_2=281$ (84,1%) bzw. $n_3=263$ (84,3%) Männer und $n_1=43$ (12,0%), $n_2=41$ (12,3%) bzw. $n_3=39$ (12,5%) Frauen überwiegt der Anteil der Männer in der Stichprobe deutlich den Anteil der Frauen.

Niveau des Schul- und Ausbildungsabschlusses: 26 (7,2%), 21 (6,3%) bzw. 19 (6,1%) Personen erreichten das Abitur oder Fachabitur, 97 (26,9%), 100 (29,9%) bzw. 96 (30,8%) Personen beendeten die Schule mit dem Realschulabschluss und 204 (56,5%), 190 (56,9%) bzw. 168 (53,8%) Personen schlossen die Schule mit dem Hauptschulabschluss ab, 14 (3,9%), 5 (1,5%) bzw. 5 (1,6%) Personen beendeten die Schulausbildung ohne Abschluss; 18 (5,0%), 18 (5,4%) bzw. 24 (7,7%) Personen machten diesbezüglich keine Angaben.

Über eine abgeschlossene Lehre verfügten 288 (79,8%), 255 (76,3%) bzw. 217 (69,6%) Personen, 26 (7,2%), 16 (4,8%) bzw. 11 (3,5%) Personen über einen Abschluss (Fach-) Hochschul- bzw. Universitätsabschluss. Zum Befragungszeitpunkt waren 32 (8,9%), 25 (7,5%) bzw. 19 (6,1%) Personen ohne Ausbildungsabschluss, 14 (3,9%), 21 (6,3%) bzw. 33 (10,6%) Personen machten keine Angaben zu ihrer Berufsausbildung.

Unternehmenszugehörigkeit: 339 (93,9%), 248 (74,3%) bzw. 284 (91,0%) Personen machten Angaben zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Diese variierte zwischen 0,2 und 44 Jahren ($M_1=10,7$ Jahre, $SD_1=9,0$ Jahre), zwischen 0,1 und 45 Jahren ($M_2=11,1$ Jahre, $SD_2=9,5$ Jahre) bzw. zwischen 0,1 und 41 Jahren ($M_3=9,7$ Jahre, $SD_3=8,5$ Jahre).

Gruppengröße: In den Gruppen arbeiteten zum Erhebungszeitraum zwischen 4 und 32 Mitarbeiter ($M_1=13,8$; $SD_1=6,8$; $M_2=14,5$; $SD_2=6,7$; $M_3=14,5$; $SD_3=6,7$).

4.3.3 Analyseebene

Die Hypothesen H1 bis H3 werden auf der Individualebene betrachtet (vgl. Studie 1).

4.3.4 Instrumente

Zur Prüfung der Hypothesen wurde ein psychometrisch überprüfter Fragebogen für die Gruppenmitglieder (vgl. Anhang A) zu den drei Messzeitpunkten eingesetzt (vgl. Vorgehen Studie 1). Organisationales Commitment und Team Commitment werden analog zu Studie 1 gemessen. Im nachfolgenden Abschnitt wird die interne Konsistenz der beiden Skalen angegeben.

Organisationales und Team Commitment:

Zur Messung des affektiven organisationalen Commitments (AOC) wurde die Kurzskala der deutschen Version des „Organizational Commitment Questionnaires“ (Porter & Smith, 1970) von Maier und Woschée (2002; 2009) eingesetzt.

In der vorliegenden Arbeit wird die Kurzform mit 9 positiv gepolten Items verwendet ($\underline{M}_1=4,50$; $SD_1=0,49$; $\underline{M}_2=4,50$; $SD_2=0,54$; $\underline{M}_3=4,44$; $SD_3=0,46$). In dieser Kurzform fehlen 6 revers kodierte Items, die Fluktuationsabsichten beschreiben und so die Zusammenhänge mit Fluktuation und Fluktuationsabsichten verzerren könnten (vgl. Tett & Meyer, 1993).

Beispielitem: „Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden“. Auf diese Items wurde aus stichprobenbezogenen Überlegungen verzichtet, da revers formulierte Items von gewerblichen Mitarbeitern oft schwer verstanden werden.

Beispielitem Organisationales Commitment: „Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg von [Name des Unternehmens] beizutragen.“

Die Items des affektiven Team Commitments sind in Anzahl und Wortlaut identisch ($\underline{M}_1=4,21$; $SD_1=0,56$; $\underline{M}_2=4,16$; $SD_2=0,59$; $\underline{M}_3=4,25$; $SD_3=0,41$), lediglich der Fokus des Commitments „Organisation“ wurde durch „Gruppe“ ersetzt (vgl. Zaccaro & Dobbins, 1989).

Beispielitem Team Commitment: „Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.“

Beide Commitmentfoki wurden mit jeweils 9 positiv formulierten Items auf einer 6er Skala von 1=„trifft überhaupt nicht zu“ bis 6=„trifft völlig zu“ erfasst. Die 5-stufige Antwortskala der deutschen Version wurde abgeändert, um eine Tendenz zur Mitte auszuschließen und eine bessere Passung mit weiteren Skalen des Fragebogens zu erreichen.

Die Reliabilitäten für affektives organisationales Commitment betragen im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\underline{\alpha}=.91$ ($\underline{\alpha}_{M1}=.89$, $\underline{\alpha}_{M2}=.92$, $\underline{\alpha}_{M3}=.93$) und für affektives Team Commitment $\underline{\alpha}=.92$ ($\underline{\alpha}_{M1}=.92$, $\underline{\alpha}_{M2}=.93$, $\underline{\alpha}_{M3}=.92$) und entsprechen damit den von Maier und Woschée (2002; 2009) berichteten Reliabilitäten der deutschsprachigen Version von $\underline{\alpha}=.90$ bzw. $\underline{\alpha}=.85$ für die Kurzfassung.

Die durchschnittliche Interkorrelation der beiden Commitmentfoki zu M1, M2 und M3 beträgt $r=.49$ ($r_{M1}=.50$, $r_{M2}=.55$, $r_{M3}=.43$) (vgl. Tabelle 17). Es bestehen darüber hinaus auch zu den verschiedenen Kombinationen der drei Messzeitpunkte signifikante Zusammenhänge von $r=.20$ bis $r=.34$ zwischen den beiden Commitmentfoki. Die größten Zusammenhänge bestehen jedoch zwischen den Commitmentfoki zu den gleichen Messzeitpunkten (vgl. Tabelle 17). Die Mittelwerte und Standardabweichungen für organisationales Commitment über die drei Messzeitpunkte liegen zwischen $M=4,24$ bis $M=4,53$ und $SD=0,82$ bis $SD=0,93$. Für Team Commitment ergeben sich Mittelwerte von $M=4,17$ bis $M=4,41$ und Standardabweichungen von $SD=0,80$ bis $SD=0,95$ (vgl. Tabelle 22). In Abschnitt 4.4.1 wird detaillierter auf die Mittelwerte und Mittelwertsunterschiede der beiden Commitmentfoki eingegangen.

Tabelle 17: Interkorrelationen^a und Reliabilitäten^b zu M1, M2 und M3.

Variablen	1	2	3	4	5	6
1 OC (M1)	(.89)					
2 OC (M2)	.52**	(.92)				
3 OC (M3)	.59**	.56**	(.93)			
4 TC (M1)	.50**	.20**	.22**	(.92)		
5 TC (M2)	.29**	.55**	.20**	.56**	(.93)	
6 TC (M3)	.34**	.21**	.43**	.60**	.49**	(.92)

Anmerkungen: OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment. ^aPearson Korrelation. ^bDie Werte für Cronbach's Alpha sind in Klammern in der Diagonale dargestellt.

* $p<.05$, ** $p<.01$; (2-seitig).

4.4 Ergebnisse

Zunächst werden zur Überprüfung der Dimensionalität der beiden Commitmentfoki konfirmatorische Faktorenanalysen gerechnet. Im Anschluss werden die Zusammenhänge und mögliche kausalen Wirkungsrichtungen der beiden Commitmentfoki berichtet. Für die Analyse werden multiple Regressionen berechnet. Die Auswertung erfolgte mit AMOS und SPSS für Windows, Version 18.

4.4.1 Überprüfung der Dimensionalität von organisationalem und Team Commitment anhand konfirmatorischer Faktorenanalysen

Um H1 zu prüfen, die besagt, dass organisationales Commitment und Team Commitment zwei eigenständige Konstrukte sind, wird deren faktorielle Distinktheit mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA) berechnet. Im Gegensatz zur explorativen Faktorenanalyse, die Hypothesen generiert, handelt es sich bei der KFA um ein Hypothesen prüfendes Verfahren. Die KFA ist eine Spezialform des kausalanalytischen Ansatzes, welchem die Vorstellung zugrunde liegt, dass hinter den beobachteten Variablen hypothetische Konstrukte stehen. Die KFA schätzt Modellparameter und prüft anschließend durch Fit-Indizes, ob die Parameter mit den vorliegenden Daten kompatibel sind. Wird keine zufriedenstellende Passung zwischen Modell und Daten erreicht, muss das Modell verworfen bzw. aufgrund theoretischer Überlegungen modifiziert werden (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2000). Es wird empfohlen, mit mehreren Prüfgrößen die Passung eines Modells zu beurteilen, da diese Maße auf unterschiedlichen Kriterien zur Beurteilung eines Modells basieren (Breckler, 1990). Außerdem ist es sinnvoll, mehrere Modelle auf ihre Passung an einem Datensatz zu prüfen (Loehlin, 1998). Die Berechnung wurde mit AMOS, Version 18.0 durchgeführt. Die 18 Items der beiden Skalen organisationales und Team Commitment gingen als die beobachteten Variablen in die Analyse ein.

Voraussetzungen zur Durchführung der KFA

Zur Parameterschätzung nutzt AMOS die Maximum-Likelihood-Methode. Das Verfahren der Maximum-Likelihood-Methode maximiert die Wahrscheinlichkeit, dass die modellbasierte Korrelationsmatrix die empirische Korrelationsmatrix erzeugt hat (Backhaus et al., 2000). Zur Durchführung einer KFA müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Die beobachteten Variablen sollen multivariat normalverteilt sein (Arbuckle, 1995). Für den vorliegenden Datensatz über die drei Messzeitpunkte wird die Voraussetzung einer Normalverteilung nicht erreicht (vgl. Tabelle Anhang B). Die Maximum-Likelihood-Methode ist allerdings relativ robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilungsannahme. Unkritisch sind Schiefeindizes < 2 und Kurtosisindizes < 7 (West, Finch & Curran, 1995). Für eine sinnvolle Durchführung der KFA wird eine Stichprobengröße von mindestens $N=100$ empfohlen (Loehlin,

1998). Dies wird mit dem Datensatz zu allen drei Messzeitpunkten erfüllt ($N_1=361$; $N_2=334$; $N_3=311$).

Einschätzung der Modellgüte

Die Fit-Indizes sind zentral zur Beurteilung der Güte der Passung zwischen dem empirischen und theoretischen Modell. Dabei hat die Parameterschätzung zum Ziel, die Werte so zu wählen, dass eine modelltheoretische Korrelationsmatrix hervorgebracht wird, die der empirischen Korrelationsmatrix möglichst ähnlich ist (Bollen, 1989). Dabei handelt es sich um einen iterativen Prozess. Am Ende steht die Lösung mit den kleinsten Abweichungen zwischen den Matrizen (Loehlin, 1998).

χ^2 -Wert und das Verhältnis aus χ^2 -Werten und Freiheitsgraden (df) (χ^2/df):

Das Maximum-Likelihood-Verfahren nutzt den Umstand, dass $\underline{E}_{\min} \chi^2$ -verteilt ist. Die Null-Hypothese, dass die empirische und die modelltheoretische Matrix übereinstimmen, kann mit dem χ^2 -Wert geprüft werden. Ein kleiner χ^2 -Wert (Minimum 0) spricht für eine gute Passung zwischen dem Modell und den Daten (Loehlin, 1998). Kritisch am χ^2 -Wert ist dessen Abhängigkeit von der Stichprobengröße und der Anzahl an Parametern. Je größer \underline{N} bzw. je komplexer das Modell ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass der χ^2 -Wert signifikant wird (Marsh & Hocevar, 1985). Deshalb wird empfohlen, zusätzlich zum χ^2 -Wert, das Verhältnis aus χ^2 -Werten und Freiheitsgraden (χ^2/df) zu berechnen. Dabei gilt ein χ^2 -Wert zwischen 2 (Tabachnick & Fidell, 2001) und 5 (Bollen, 1989) als Indikator für eine gute Modellpassung.

Goodness-of-Fit Index (GFI) und Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI): Der GFI misst, wieviel besser das theoretische Modell im Vergleich zu keinem Modell passt. Dabei wird die Varianzaufklärung vor und nach der Anpassung der Daten miteinander verglichen. Der AGFI ist eine Weiterentwicklung des GFI. Der AGFI berücksichtigt zusätzlich die Freiheitsgrade, dadurch sind weniger sparsame Modelle (mit vielen Parametern) benachteiligt (Tabachnick & Fidell, 2001). Die Werte des GFI und des AGFI sind zwischen 0 und 1 normiert. Desto näher der Wert an 1 geht, desto besser passt das Modell.

Normed Fit Index (NFI) und Comparative Fit Index (CFI): Der NFI vergleicht die Güte des Modells mit einem Null-Modell (alle Indikatoren sind unkorreliert).

Problematisch ist aber die Beeinflussung des NFI von der Stichprobengröße, die zu einer Unterschätzung des Wertes führen kann. Ein Lösungsversuch stellt der CFI dar, der populationsbasiert ist. Der CFI ist besonders für den Vergleich mehrerer Modelle geeignet (Medsker, Williams, & Holahan, 1994). NFI und CFI nehmen Werte zwischen 0 und 1 an. Je näher der Wert an 1 geht, desto besser passt das Modell.

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA): Der RMSEA misst die Diskrepanz zwischen optimal angepassten Parametern und tatsächlich angepassten Parametern. Der RMSEA ist relativ unempfindlich gegenüber der Stichprobengröße, da der Stichprobenfehler heraus gerechnet wird. Je geringer der RMSEA-Wert desto besser die Modellpassung. Dabei weisen Werte bis .05 einen guten Fit, Werte zwischen .05 und .08 einen moderaten Fit und Werte über .10 einen schwachen Fit aus (Browne & Cudeck, 1993).

Zusammengefasst sprechen ein geringer χ^2 -Wert und ein geringes Verhältnis von χ^2 / df (≤ 5), hohe Fit-Werte ($>.90$) sowie ein geringer RMSEA ($<.10$) für eine gute Modellanpassung. Allerdings ist zu beachten, dass es nur schwer möglich ist, allgemein begründete Aussagen zu treffen, wenn ein Fit-Index gut ist. Daher wird empfohlen, die Ergebnisse mit ähnlichen Forschungsarbeiten zu vergleichen (Rudolf & Müller, 2004).

Ergebnisse der KFA

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für das Commitment-Modell über alle drei Messzeitpunkte sind in den Tabellen 18 bis 20 dargestellt. Überprüft wurde das 2-Faktoren Modell mit der Unterscheidung von organisationalem Commitment und Team Commitment, das 1-Faktoren Modell und das Null-Modell (alle Indikatoren sind unkorreliert). Die in Tabelle 18 aufgezeigten χ^2 -Werte werden für alle drei Modelle signifikant. Da auf diese Werte die Stichprobengröße sowie die Komplexität des Modells Einfluss haben, sprechen diese Ergebnisse nicht zwingend für eine schlechte Modellpassung. Die Verhältniswerte von χ^2 -Werten und Freiheitsgraden ergeben für alle drei Modelle Werte größer 5. Allerdings übersteigt das Zwei-Faktoren Modell mit einem χ^2/df -Wert=5,09 nur kaum die geforderte Grenze. Die geforderten Fit-Indizes Werte von 0,90 werden von keinem Modell erreicht. Dabei liegen die Fit-Indizes des Zwei-Faktoren Modells mit Werten von AGFI=0,78 bis CFI=0,86 im Vergleich der drei

Modelle am höchsten. Der Grenzwert des RMSEA=0,10 wird vom Zwei-Faktoren Modell mit einem Wert von 0,11 nur knapp überschritten. Das Ein-Faktoren und Null-Faktoren Modell überschreiten den RMSEA-Wert deutlich (siehe Tabelle 18).

Wird die Differenz der χ^2 -Werte des Zwei-Faktoren Modells mit dem Ein-Faktoren Modell getestet, ergibt sich eine signifikante Modellverbesserung für das Zwei-Faktoren Modell um $\Delta \chi^2=942,31$. Die niedrigen χ^2 -Werte und das niedrige Verhältnis von χ^2 -Wert zu den Freiheitsgraden, die relativ hohen Fit-Indizes, insbesondere des für Modellvergleichen wichtigen Fit-Indizes CFI um 0,90 sowie das Ergebnis des χ^2 -Differenz-Tests sprechen für einen akzeptablen Fit des Zwei-Faktoren Modells. Darüber hinaus verdeutlicht die schlechte Modellpassung des Ein-Faktoren Modells, dass die Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Team Commitment nicht Ausdruck dafür sind, dass es sich bei den beiden Commitmentfoki um ein eindimensionales Konstrukt handelt. Vergleichbare Studien (z.B. Vandenberghe et al., 2004; Felfe et al., 2006; Clugston et al., 2000) kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Die Hypothese H1, dass organisationales Commitment und Team Commitment zwei eigenständige Konstrukte sind, kann angenommen werden.

Tabelle 18: Konfirmatorische Faktorenanalyse für das Commitment-Modell zu M1

Modell	χ^2 (df)	χ^2/df	GFI	AGFI	(NFI)	CFI	(RMSEA)
Zwei-Faktoren Modell	681.93*** (134)	5.09	.82	.78	.84	.86	.11
Ein-Faktor Modell	1624.24*** (135)	12.03	.53	.41	.61	.63	.18
Null-Modell	4190.35*** (153)	27.39	.24	.15	--	--	.27

Anmerkungen: N=361. df=Freiheitsgrade; GFI=goodness of fit index; AGFI=adjusted goodness of fit index; NFI=normed fit index; CFI=comparative fit index; RMSEA=root mean square error of approximation. ***p < .001.

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen zum zweiten und dritten Messzeitpunkt (siehe Tabellen 19 und 20) bekräftigen die Annahme des Zwei-Faktoren Modells. Zum zweiten und dritten Messzeitpunkt werden die Grenzwerte für den Verhältniswert χ^2/df im Zwei-Faktoren Modell eingehalten. Die Fit-Indizes Werte sind für das Zwei-Faktoren Modell am größten. Die für den Modellvergleich relevanten CFI-Werte liegen nur sehr knapp unter 0,90

(CFI₂=0,88; CFI₃=0,89). Der RMSEA-Wert liegt für das Zwei-Faktoren Modell mit 0,11 zum zweiten Messzeitpunkt knapp über 0,10. Zum dritten Messzeitpunkt wird der RMSEA-Wert eingehalten. Die Differenz der χ^2 -Werte des Zwei-Faktoren Modells mit dem Ein-Faktoren Modell, ergibt zum zweiten und dritten Messzeitpunkt eine Modellverbesserung für das Zwei-Faktoren Modell um $\Delta \chi^2=1153,72$ zu M2 und um $\Delta \chi^2=1191,00$ zu M3. Damit kann das Zwei-Faktoren Modell zum zweiten und dritten Messzeitpunkt angenommen werden. Organisationales Commitment und Team Commitment sind zwei faktorenanalytisch unterscheidbare Konstrukte. Die Modellpassung bzw. die Fit-Indizes sind wie zum ersten Messzeitpunkt vergleichbar mit ähnlichen Studien (Vandenberghe et al., 2004; Felfe et al., 2006; Clugston et al., 2000). H1 kann über alle drei Messzeitpunkte angenommen werden.

Tabelle 19: Konfirmatorische Faktorenanalyse für das Commitment-Modell zu M2

Modell	χ^2 (df)	χ^2/df	GFI	AGFI	(NFI)	CFI	(RMSEA)
Zwei-Faktoren Modell	667.99*** (134)	4.99	.81	.76	.86	.88	.11
Ein-Faktor Modell	1821.71*** (135)	13.49	.44	.29	.61	.63	.19
Null-Modell	4684.33*** (153)	30.62	.20	.11	--	--	.30

Anmerkungen: N=334. df=Freiheitsgrade; GFI=goodness of fit index; AGFI=adjusted goodness of fit index; NFI=normed fit index; CFI=comparative fit index; RMSEA=root mean square error of approximation. ***p < .001.

Tabelle 20: Konfirmatorische Faktorenanalyse für das Commitment-Modell zu M3

Modell	χ^2 (df)	χ^2/df	GFI	AGFI	(NFI)	CFI	(RMSEA)
Zwei-Faktoren Modell	572.84*** (134)	4.28	.83	.78	.86	.89	.10
Ein-Faktor Modell	1763.84*** (135)	13.07	.46	.32	.56	.58	.20
Null-Modell	4032.06*** (153)	26.35	.23	.14	--	--	.29

Anmerkungen: N=311. df=Freiheitsgrade; GFI=goodness of fit index; AGFI=adjusted goodness of fit index; NFI=normed fit index; CFI=comparative fit index; RMSEA=root mean square error of approximation. ***p < .001.

Die Itemladungen der konfirmatorischen Faktorenanalyse des 2-Faktoren Modells zum ersten Messzeitpunkt werden in Tabelle 21 aufgezeigt. Die Itemladungen zum zweiten und dritten Messzeitpunkt zeigen ähnliche Ladungen (siehe Anhang B).

Tabelle 21: Konfirmatorische Faktorenanalyse: Itemladungsmatrix

Item	OC	TC
1. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg [des Unternehmens] beizutragen.	.51	
2. Freunden gegenüber lobe ich [das Unternehmen] als besonders guten Arbeitgeber.	.76	
3. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für [das Unternehmen] arbeiten zu können.	.56	
4. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die [des Unternehmens] sehr ähnlich sind.	.74	
5. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich [zum Unternehmen] gehöre.	.81	
6. [Das Unternehmen] spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	.65	
7. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt [das Unternehmen] anderen Unternehmen vorgezogen habe.	.75	
8. Die Zukunft [des Unternehmens] liegt mir sehr am Herzen.	.72	
9. Ich halte [das Unternehmen] für das beste aller Unternehmen, das für mich in Frage kommt.	.77	
10. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.		.56
11. Freunden gegenüber lobe ich meine Gruppe als besonders gute Gruppe.		.77
12. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin in meiner Gruppe arbeiten zu können.		.65
13. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die von meiner Gruppe sehr ähnlich sind.		.75
14. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner Gruppe gehöre.		.89
15. Meine Gruppe spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.		.78
16. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich in meine Gruppe gekommen bin.		.82
17. Die Zukunft von meiner Gruppe liegt mir sehr am Herzen.		.79
18. Ich halte meine Gruppe für die beste aller Gruppen, die für mich in Frage kommt.		.81

Anmerkungen: N=361. Dargestellt sind die standardisierten Faktorladungen für das 2-Faktoren Modell zum ersten Messzeitpunkt.

4.4.2 Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Team Commitment

Die Überprüfung der Ausprägung von organisationalem Commitment und Team Commitment (H2) erfolgt mittels T-Test auf Mittelwertsunterschiede zu den drei Messzeitpunkten. Die Mittelwerte von organisationalem Commitment ($\underline{M}_1=4.53$; $\underline{M}_2=4.47$; $\underline{M}_3=4.41$) sind über alle drei Messzeitpunkte signifikant höher ausgeprägt (vgl. Tabelle 22) als die Mittelwerte von Team Commitment ($\underline{M}_1=4.24$; $\underline{M}_2=4.17$; $\underline{M}_3=4.24$). Wie aus Tabelle 22 ersichtlich wird der T-Test auf Mittelwertsunterschiede bei gepaarten Stichproben zu allen drei Messzeitpunkten signifikant ($t_1(360)=6.47$; $p<.000$; $t_2(333)=6.19$; $p<.000$; $t_1(311)=3.46$; $p<.001$). Erwartungskonträr ist organisationales Commitment über alle drei Messzeitpunkte hinweg stärker ausgeprägt als Team Commitment. H2 wird daher abgelehnt.

Tabelle 22: Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und T-Statistiken für Organisationales Commitment und Team Commitment zu M1, M2 und M3.

Skala	M	SD	t	p
1 OC (M1) (N=361)	4.53	0.82	6.47	<.000
2 TC (M1) (N=361)	4.24	0.93		
3 OC (M2) (N=334)	4.47	0.92	6.19	<.000
4 TC (M2) (N=334)	4.17	0.95		
5 OC (M3) (N=312)	4.41	0.88	3.46	<.001
6 TC (M3) (N=312)	4.24	0.80		

Anmerkungen: $df_1=360$; $df_2=333$; $df_3=311$; OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment.

Die kausalen Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Team Commitment (H3) werden, wie bereits in Studie 1, in Anlehnung an den „Granger test“ (vgl. Finkel, 1995; Granger, 1969) geprüft. Für die Analyse werden zwei Regressionsanalysen mit dem vorhergehenden Wert der abhängigen Variablen (Y_1) und der unabhängigen Variablen (X_1) berechnet. Dabei geht jeweils die abhängige Variable (Y_1) als zusätzlicher Prädiktor (z.B. organisationales Commitment M1 für die Kontrolle der Prognose von organisationalem Commitment M2) in die Regression mit ein, um mögliche vorausgehende Einflüsse der abhängigen Variablen auf sich selbst zu kontrollieren (vgl. Finkel, 1995; Erdfelder & Undorf, 2003; Granger, 1969). Mit der zweiten

Regressionsanalyse soll die kausale Wirkungsrichtung geprüft werden. Die zweite Regression prüft die umgekehrte Wirkungsrichtung mit den Prädiktoren organisationales Commitment M1 und Team Commitment M1 zur Kontrolle auf das Kriterium Team Commitment M2.

In Anlehnung an Granger (1969) können so mit folgenden Gleichungen kausale Schlüsse gezogen werden:

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + U_1$$

$$X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + U_2$$

U_1 und U_2 stellen dabei die Fehlervariablen mit einem Erwartungswert von 0 dar. Die Koeffizienten β_1 und β_2 stehen für die Stärke der kausalen Effekte von X_1 und Y_1 auf die zum zweiten Messzeitpunkt erhobene Variable Y_2 . Die Koeffizienten β_3 und β_4 stehen analog für die Stärke der Effekte von Y_1 und X_1 auf die zum zweiten Messzeitpunkt erhobene Variable X_2 (Finkel, 1995). Das heißt, wenn in der ersten Regression das organisationale Commitment zusätzlich zum Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt einen signifikanten Beitrag zur Prognose von Team Commitment zum zweiten Messzeitpunkt beiträgt und gleichzeitig in der zweiten Regressionsanalyse Team Commitment zusätzlich zum organisationalen Commitment zum ersten Messzeitpunkt nicht signifikant zur Prognose von organisationalem Commitment zum zweiten Messzeitpunkt beiträgt, kann von einer kausalen Wirkungsrichtung von organisationalem Commitment auf Team Commitment ausgegangen werden oder mit Grangers Worten: „one could then talk of causality existing at this moment of time“ (Granger, 1969, p.429). Die Messperioden M1 und M3 sowie M2 und M3 werden analog berechnet.

Die Ergebnisse der multiplen Regression in Tabelle 23 zeigen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen organisationalem und Team Commitment über alle drei Messzeitpunkte hinweg (vgl. Tabelle 23). Lediglich Team Commitment zum zweiten Messzeitpunkt trägt marginal zur Prognose von organisationalem Commitment zum dritten Messzeitpunkt bei ($\beta = -.14$, $p < .10$). Damit werden die Hypothesen H2a und H2b abgelehnt.

Tabelle 23: Multiple Regressionsanalysen zwischen den Messzeitpunkten M1, M2 und M3

Prädiktoren	Kriterium / Regression 1				Kriterium / Regression 2			
	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β	Adj R ²	R ²	F _{model} (df)	β
				OC (M2)				TC (M2)
OC (M1)	.26	.27	40.38***	.55***	.31	.32	50.32***	.01
TC (M1)			(2,219)	.07			(2,219)	.56***
				OC (M3)				TC (M3)
OC (M1)	.34	.35	43.70***	.62***	.36	.37	47.79***	.07
TC (M1)			(2,165)	-.07			(2,165)	.57***
				OC (M3)				TC (M3)
OC (M2)	.32	.33	43.70***	.63***	.23	.24	28.68***	-.07
TC (M2)			(2,181)	-.14 ⁺			(2,181)	.52***

Anmerkungen: Die linke Hälfte der Tabelle zeigt den Einfluss von OC, TC zu M1 bzw. M2 auf OC zu M2 und M3. In der rechten Hälfte werden die Einflüsse von OC, TC zu M1 und M2 auf TC zu M2 und M3 dargestellt. OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment.

⁺p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

4.5 Diskussion

Studie 2 zeigt, dass organisationales Commitment und Team Commitment im Einklang mit bisherigen empirischen Befunde (z.B. Vandenberghe et al., 2004; Felfe et al., 2006) zwei eigenständige Konstrukte sind und unterstreicht damit, dass Mitarbeiter in zwei verschiedene Austauschbeziehungen investieren können: In ihre Organisation, der sie angehören und in ihr Team, mit dem sie zusammenarbeiten. Organisationales Commitment ist in vorliegender Arbeit stärker ausgeprägt als Team Commitment. Diese Aussage steht im Widerspruch zu bisherigen Forschungsergebnissen (Riketta & van Dick, 2005). Hinweise auf eine kausale Wirkungsrichtung konnten nicht gefunden werden.

Es besteht ein korrelativer Zusammenhang zwischen Team und organisationalem Commitment auf Individuumsebene. In der vorliegenden Studie wird über alle drei Messzeitpunkte hinweg eine stärkere Bindung an die Organisation als an das Team festgestellt. Damit widersprechen diese Ergebnisse den Befunden von Riketta und van Dick (2005). Eine mögliche Erklärung liegt in der untersuchten Stichprobe. Untersucht wurden zwei familiengeführte,

mittelständische Unternehmen im süddeutschen Raum. Die Unternehmerfamilien sind bei den Mitarbeitern präsent. Beide Unternehmen investieren im Rahmen ihrer Möglichkeiten einiges in die Bindung ihrer Mitarbeiter an ihr Unternehmen (Weiterbildung, betriebseigene Kindertagesstätte und Kindergarten, Betriebszeitung, Sportveranstaltungen, Wandertage, Skiausflüge uvm.), so dass die Mitarbeiter dem Familienunternehmen gegenüber loyal sind. Gleichzeitig ist eine gewisse Ablehnung der Arbeitsform Gruppenarbeit unter den Mitarbeitern zu spüren. Nicht wenige sehen darin nur eine Arbeitsverdichtung zu Lasten der Mitarbeiter anstatt einer Humanisierung der Arbeit (vgl. Antoni & Bungard, 2004). Gruppenarbeit wird auch nach 10 Jahren als etwas Vorübergehendes bezeichnet. „Wir haben schon vieles mitgemacht. Auch die Gruppenarbeit wird an uns vorbeiziehen.“ (Aussage Mitarbeiter Unternehmen A). Auch birgt die Arbeit als Gruppe, durch die Menge und Intensität der Zusammenarbeit, einiges an Konfliktpotential (Minssen, 1999). Gruppeninterne Prozesse zur Selbstregulation, wie beispielsweise die Einteilung des Jahresurlaubs führen immer wieder zu Konflikten. In den untersuchten Unternehmen traten besonders viele und teilweise heftige Konflikte zwischen Mitarbeitern bei der Einteilung des Sommerurlaubs zwischen einzelnen Mitarbeitern auf. Bei vielen Interessenskonflikten sahen sich die Gruppensprecher mit Themen wie z.B. Sommerferien der Kinder von Gruppenmitglied A versus Familie im Heimatland besuchen von Gruppenmitglied B konfrontiert. Früher lösten die direkten Vorgesetzten diese Konflikte. In Gruppenarbeit wird erwartet, dass die Gruppe bzw. der Gruppensprecher zu einer konstruktiven Lösung findet.

Zur Erklärung des stärker ausgeprägten organisationalen Commitments, kann auch die Theorie des Terrormanagements (Solomon, Greenberg, & Pyszczynski, 1991, 2004) herangezogen werden. Sie besagt, dass Menschen bestrebt sind, sich einen Schutzwall gegen die eigene Sterblichkeit zu errichten, beispielsweise durch Religiösität, nationaler Identität oder der Identifikation mit dem Unternehmen (Jonas, Kauffeld, Sullivan & Fritsch, in press). Die Theorie des Terrormanagements basiert auf Arbeiten des Kulturanthropologen Ernest Becker (1973). Aktuelle Studien, z.B. von Jonas et al. (in press) konnten zeigen, dass Personen, die mit ihrer eigenen Sterblichkeit konfrontiert wurden, ein größeres organisationales Commitment als „Schutzwall“ hatten. Für die vorliegende Arbeit könnte dies bedeuten, dass gerade für langjährige, ältere Mitarbeiter die

Organisation als beständige Einheit eine Sicherheit darstellt. Teams sind nicht nur kurzlebiger als Organisationen und bieten daher weniger verlässliche Sicherheit, gerade auch für ältere Mitarbeiter stellt das Konzept der Gruppenarbeit nur ein „vorübergehendes Konzept“ dar. Ältere Mitarbeiter waren bereits im Unternehmen, bevor ihr Arbeitsplatz auf Gruppenarbeit umgestellt wurde. Gerade in den untersuchten Gruppen beginnen die Gruppenmitglieder meist schon ihre Lehre in dem Unternehmen, das heißt ein beispielsweise 37 jähriger Mitarbeiter, der seine Lehre mit 17 Jahren begonnen hat, arbeitet bereits seit 20 Jahren im Unternehmen, davon die Hälfte seiner Arbeitszeit ohne Gruppenarbeit.

Die Kurzlebigkeit von Arbeitsgruppen zeigte sich auch während der Untersuchungsphase. Ein Bereich in Unternehmen A, der vier Gruppen umfasste wurde während der Datenerhebung zweimal komplett neu gestaltet. Zu Beginn der Erhebung gab es vier Gruppen, die nach Linien geordnet waren. Mit einem Vorgesetztenwechsel wurden dann die vier Gruppen zu drei Gruppen zusammengefasst und nach Schichten aufgestellt. Nach Beendigung der Datenerhebung wurden die Gruppen nach Produktgruppen in mehrere kleine Gruppen aufgeteilt. Gruppen werden häufiger neu zugeschnitten, Mitarbeiter wechseln die Gruppen, neue Gruppenmitglieder kommen dazu. Dagegen bestehen die beiden untersuchten Unternehmen mit den Unternehmerfamilien bereits über mehrere Generationen hinweg. Das sind alles mögliche Gründe, warum sich in Studie 2 die Bindung der untersuchten Mitarbeiter an ihre Unternehmen als größer erwies als an ihre Gruppe.

Zwischen organisationalem und Team Commitment konnten keine Hinweise für eine kausale Wirkungsrichtung festgestellt werden. Weder Team noch organisationales Commitment haben jeweils einen eigenständigen Beitrag zur Vorhersage des jeweiligen anderen Fokus. Es ist anzunehmen, dass die Relation zwischen organisationalem Commitment und Team Commitment eher korrelativer Natur ist und diese Konstrukte somit voneinander unabhängig sind. So kann ein Mitarbeiter an seine Organisation gebunden sein, sich aber von seinem Team nicht unterstützt fühlen und sich folglich nicht an sein Team binden. Ein Kollege des gleichen Teams kann sich jedoch sehr wohl und unterstützt in seinem Team fühlen, daher eine große Teambindung haben, sich aber gleichzeitig von der Organisation im Stich gelassen fühlen, weil beispielsweise die nächste Gehaltserhöhung auf sich warten lässt oder Fortbildungsmaßnahmen nicht

gewährt worden sind. Ein dritter Kollege fühlt sich sowohl vom Team als auch der Organisation unterstützt und fühlt sich so an beide gebunden. Soziale Austauschbeziehungen, Reziprozitätseinstellungen und –verhalten zwischen Individuen und multiplen Einheiten können simultan und voneinander unabhängig bestehen (Bishop, Scott, Goldsby & Cropanzano, 2005).

Praktische Implikationen

Studie 2 zeigt erneut, dass Unternehmen das organisationale Commitment und das Team Commitment differenziert betrachten sollten. Insbesondere Unternehmen, die Kriterien auf Teamebene (z.B. Teamleistung) beeinflussen wollen, sollten gezielt Maßnahmen zur Förderung des Team Commitments beachten (siehe Studie 3). Um negative Begleiterscheinungen der Gruppenarbeit entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, die Mitarbeiter für das Thema Gruppenarbeit zu begeistern und Chancen und Risiken dieser Arbeitsform aufzuzeigen. Neben dem Herausstellen der Vorteile von Gruppenarbeit, sollten die Mitarbeiter Methoden kennenlernen, um mit Konflikten in der Gruppe konstruktiv umgehen zu können. Meist werden nur die Gruppensprecher in den Unternehmen auf die Arbeit in der Gruppe vorbereitet. Ein Einbeziehen aller Gruppenmitglieder könnte die Akzeptanz dieser Arbeitsform erhöhen. Gruppenarbeit sollte von allen Ebenen im Unternehmen gelebt, gefördert und eingefordert werden, um vor allem Mitarbeiter, die auf eine Rücknahme der Gruppenarbeit setzen, zu demonstrieren, dass das Unternehmen hinter dem Konzept der Gruppenarbeit steht und es dazu keine Alternative gibt.

Team Commitment und organisationales Commitment lassen sich nicht wechselseitig beeinflussen. Studie 3 wird daher Antezedenzen von organisationalem Commitment und von Team Commitment genauer betrachten, um Empfehlungen zur Förderung des jeweiligen Commitmentfokus abzuleiten.

Grenzen der Studie

Die vorliegende Studie bezieht sich ausschließlich auf subjektive Einschätzungen der Mitarbeiter, so dass ein common method bias nicht völlig ausgeschlossen werden kann. Allerdings wurde mit dem OCQ ein psychometrisch validiertes Instrument eingesetzt (vgl. Podsakoff et al., 2003). Außerdem ist zu bedenken, dass Konstrukte wie das Commitment der Mitarbeiter nur schwer von

einer anderen Datenquelle, beispielsweise dem Vorgesetzten, eingestuft werden können (vgl. Podsakoff et al, 2003).

Darüber hinaus ist die Generalisierbarkeit der Studie eingeschränkt, da die Stichprobe auf Produktionsteams aus zwei mittelständischen familiengeführten Unternehmen beschränkt ist. Möglich ist ein Einfluss der Arbeitsform Gruppenarbeit auf die Ergebnisse. Dies sollten zukünftige Studien klären. Darüber hinaus besteht der Großteil der Stichprobe aus männlichen Mitarbeitern, so dass die Ergebnisse nur mit Vorsicht auf weibliche oder gemischte Arbeitsgruppen übertragbar sind. Die Mitarbeiterzusammensetzung ist allerdings repräsentativ für den produktiven Bereich von Unternehmen und erhöht so die Übertragbarkeit auf andere Industrieunternehmen.

Drittens werden kausale Schlüsse mittels statistischer Methoden getroffen. Es findet keine experimentelle Manipulation statt. Eine experimentelle Manipulation über mehrere Jahre ist aber wie bereits in Studie 1 diskutiert, weder ethisch zu vertreten noch vor der Organisation oder den untersuchten Mitarbeitern zu rechtfertigen (vgl. Erdfelder & Undorf, 2003). Die Stärke dieser Studie ist aber gerade, dass die Commitmentfoki über mehr als drei Jahre und drei Messzeitpunkte hinweg erhoben wurden. Darüber hinaus wurden Prädiktoren und Kriterien zu unterschiedlichen Messzeitpunkten erhoben. Dies erlaubt stärkere kausale Rückschlüsse aus den Ergebnissen zu ziehen, als wenn Prädiktor und Kriterium simultan erhoben werden (Finkel, 1995).

Ausblick

Erwartungskonträr zeigt Studie 2 über alle drei Messzeitpunkte hinweg ein stärker ausgeprägtes organisationales Commitment als Team Commitment. Offen bleibt, worauf dieses Ergebnis zurückzuführen ist. Möglich wäre ein Einfluss der Untersuchungsstichprobe (mittelständische Unternehmen) oder der Arbeitsform der teilautonomen Gruppenarbeit. Zukünftige Forschung sollte dies genauer betrachten.

Wie dynamisch sind die Konstrukte über die Zeit? Entwickelt sich Team Commitment ähnlich wie organisationales Commitment? So konnte gezeigt werden, dass das organisationale Commitment von Mitarbeitern über die Lebensspanne hinweg nicht gleichmäßig verläuft. Ähnlich dem Konstrukt Arbeitszufriedenheit gibt es einen U-förmigen Zusammenhang mit dem

Lebensalter (z.B. Aicher, 2009). Nach Eintritt in ein Unternehmen konnte ein Abfall des organisationalen Commitments im ersten Beschäftigungsjahr festgestellt werden (Meyer, Bobocel & Allen, 1991). Verhält es sich mit Team Commitment ähnlich beim Eintritt in ein neues Team? Denkbar wäre auch, dass sich das Team Commitment erst im Laufe der täglichen Zusammenarbeit und den Erfahrungen mit dem Team entwickelt. Zukünftige Forschung sollte dies näher betrachten.

Aufgrund der signifikanten Zusammenhänge zwischen den beiden Commitmentfoki stellt sich die Frage, ob eventuell Drittvariablen, wie z.B. Persönlichkeitsmerkmale, einen Einfluss haben. In empirischen Arbeiten werden Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und protestantischer Arbeitsethik (Mathieu & Zajac, 1990) sowie mit internaler Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeitserwartung (Meyer et al., 2002) berichtet. Darüber hinaus liegt noch keine Forschung zu Zusammenhängen zwischen den Commitmentfoki und beispielsweise Persönlichkeitsmerkmalen wie Affektivität oder den Big-Five vor (Felfe & Six, 2005). Dies gilt es in zukünftigen Studien zu erforschen. Allerdings werfen Zusammenhänge mit Persönlichkeitsmerkmalen die Frage auf, ob es sich dann tatsächlich um ein zeitlich stabiles Konstrukt handelt, wenn Commitment von Persönlichkeitsmerkmalen determiniert wird.

5. Studie 3: Antezedenzen von organisationalem und Team Commitment – Eine Längsschnittanalyse

5.1 Einleitung

Was können Unternehmen tun, um ihre Mitarbeiter an sich zu binden? Wie bereits in der Einleitung berichtet, ist die Mitarbeiterbindung ein wichtiges und aktuelles Thema für Unternehmen (vgl. Hausknecht et al., 2009; Tavakkoli, 2009; Aicher, 2009; Reiche, 2008; Hunziger & Biele, 2002). Nicht nur vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels, sondern vor allem aufgrund der positiven Effekte von Commitment auf unternehmensrelevante Kriterien. In Studie 1 konnten die positiven Einflüsse von organisationalem Commitment auf die Arbeitszufriedenheit und Reduzierung von Fluktuationsabsichten sowie von Team Commitment auf die Teamleistung und die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen aufgezeigt werden.

Für Unternehmen stellen sich praktische Fragen: Wie kann das Commitment der Mitarbeiter gefördert werden? Studie 1 zeigte, dass auf gleicher Fokusebene größere Zusammenhänge zwischen den Commitmentfoki und den Konsequenzen berichtet werden. Bestehen die stärkeren Zusammenhänge auf gleicher Fokusebene auch zwischen den Antezedenzen und den beiden Commitmentfoki? Unterscheiden sich die Fördermaßnahmen für die Commitmentfoki? Können organisationales Commitment und Team Commitment zielgerichtet gefördert werden? In der vorliegenden Arbeit sollen Antworten auf diese Fragen gefunden werden.

Die Antezedenzen von affektivem organisationalen Commitment können in zwei Kategorien eingeteilt werden: Demographische Angaben und Arbeitserfahrungen (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Da demographische Angaben (z.B. Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit) nur sehr schwache Zusammenhänge mit dem affektiven organisationalen Commitment zeigen (Meyer et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990) und Organisationen teilweise wenig Einfluss auf diese ausüben können, werden in dieser Studie Arbeitserfahrungen (z.B. organisatorische Rahmenbedingungen) betrachtet, die Organisationen aktiv beeinflussen können. Untersuchungsgegenstand sind teilautonome Arbeitsgruppen. Im Gegensatz zu

einem traditionellen Arbeitssetting, ist die Arbeitsumgebung von teilautonomen Arbeitsgruppen durch indirekte Tätigkeiten angereichert, z.B. Schichten einteilen, Urlaubsplanung, Arbeitsmethoden auswählen usw. (Antoni & Bungard, 2004). Um diesen Anforderungen entsprechen zu können, benötigen die Gruppen Unterstützung durch die Organisation, indem z.B. organisatorische Rahmenbedingungen und Mitsprachemöglichkeiten geschaffen sowie Weiterbildung ermöglicht werden, um den Anforderungen dieser Arbeitsform gerecht zu werden.

Haben Team und organisationales Commitment unterschiedliche Ursachen? Die bisherige Forschung deutet an, dass organisationales Commitment und Team Commitment unterschiedliche Ursachen haben (Zaccaro & Dobbins, 1989). Organisationales Commitment hängt stärker mit organisationsbezogenen Variablen (z.B. organisationale Unterstützung), Team Commitment dagegen stärker mit teambezogenen Variablen (z.B. Unterstützung durch das Team) zusammen (z.B. Zaccaro & Dobbins, 1989; Vandenberghe et al., 2004). Betrachtet werden in der vorliegenden Studie konkrete Arbeitserfahrungen, die durch die Organisation (z.B. organisatorische Rahmenbedingungen) bzw. das Team (z.B. Zusammenarbeit) bedingt sind sowie deren Effekte auf Team und organisationales Commitment.

Längsschnittliche Analysen zur Überprüfung der kausalen Wirkrichtung gibt es bislang nur wenige (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Meist werden die Zusammenhänge im Querschnitt betrachtet, so dass nur korrelative Analysen möglich sind (Riketta & van Dick, 2005). Offen ist auch die Frage, ob die angenommenen Zusammenhänge über mehrere Messzeitpunkte stabil bleiben. Die Ergebnisse aus Studie 1 zeigen, dass die Zusammenhänge zwischen den Commitmentfoki und den untersuchten Konsequenzen (Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten, Teamleistung, Hilfsbereitschaft) über die Zeit zunehmen (vgl. auch Farkas and Tetrick, 1989). Um diese Forschungslücke zu schließen, werden die Antezedenzen sowie organisationales Commitment und Team Commitment über drei Messzeitpunkte hinweg betrachtet, um Hinweise für kausale Zusammenhänge zu erhalten und die Stabilität der Effekte zu betrachten.

Eine Kritik an vielen Studien ist der „common method bias“. Häufig werden Antezedenzen und Commitmentfoki per Fragebogen von den Mitarbeitern erfragt. Hier ist allerdings fraglich, ob nicht Mitarbeiter, die beispielsweise an ihre

Organisation gebunden sind (Konsequenz), nicht auch die Rahmenbedingungen der Organisation (Antezedenz) positiver sehen (Mathieu & Zajac, 1990). Um hier eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden, werden die Antezedenzen (z.B. organisatorische Rahmenbedingungen) von den direkten Vorgesetzten mittels eines Interviewfragebogens eingeschätzt und die Konsequenzen (organisationales und Team Commitment) per Fragebogen von den Mitarbeitern erhoben.

In den folgenden Abschnitten werden auf Basis des aktuellen Forschungsstandes die Hypothesen zu den oben genannten Fragestellungen hergeleitet. Anschließend werden das methodische Vorgehen und die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen dargestellt. Die Ergebnisse werden diskutiert und die daraus resultierenden praktischen Implikationen vorgestellt.

5.2 Fragestellungen

Die größten Zusammenhänge werden zwischen Arbeitserfahrungen, die dazu beitragen, dass sich der Angestellte in der Organisation wohl und kompetent in seiner Tätigkeit fühlt und affektivem organisationalen Commitment berichtet (Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002). Stärkster Prädiktor unter den Variablen der Arbeitserfahrungen ist die „wahrgenommene organisationale Unterstützung“ (Meyer et al., 2002). Dagegen sind demographische Variablen (z.B. Alter, Geschlecht, Bildung etc.) ein relativ schwacher Prädiktor für organisationales Commitment (Meyer et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990). Wie bereits erläutert, sind längsschnittliche Analysen zur Überprüfung der Kausalität Mangelware (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Analog zu Studie 1 werden stärkere Effekte auf gleicher Fokusebene auch zwischen den Antezedenzen und den beiden Commitmentfoki erwartet. Empirische Befunde sprechen für eine konzeptionelle Unterscheidung von organisationalem Commitment und Team Commitment (z.B. Zaccaro & Dobbins, 1989; Vandenberghe et al., 2004) und legen nahe, dass organisationales Commitment und Team Commitment unterschiedliche Ursachen haben können (Zaccaro & Dobbins, 1989). Eisenberger, Huntington, Hutchison und Sowa (1986) nehmen an, dass organisationales Commitment auf der Wahrnehmung der Organisation durch die Mitarbeiter basiert, also z.B. wie diese ihre emotionalen

und ökonomischen Bedürfnisse bedient. Somit ist die Basis für organisationales Commitment ein befriedigender sozialer Austausch zwischen den Mitarbeitern und der Organisation (Zaccaro & Dobbins, 1989), z.B. erfüllte Erwartungen oder Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten (Zaccaro & Dobbins, 1989).

In früheren Studien wurden Variablen auf Gruppenebene (z.B. Kohäsion, Gruppengröße) als Prädiktoren von organisationalem Commitment genannt (z.B. Buchanan, 1974; Steers, 1977). Die Befunde für diese Zusammenhänge sind jedoch inkonsistent (z.B. Fukami and Larsen, 1984; Morris and Steers, 1980). Zaccaro und Dobbins (1989) konnten in ihrer Studie zeigen, dass typische Gruppenkriterien (z.B. Gruppenkohäsion, Wahrnehmung von Gruppenprozessen) stärker mit Team Commitment als mit organisationalem Commitment zusammenhängen. Vandenberghe et al. (2004) berichten, der Target Similarity Theorie entsprechend, auf gleicher Fokusebene einen höheren Einfluss der jeweiligen Antezedenz (wahrgenommene organisationale Unterstützung, Leader-Member-Exchange (LMX), wahrgenommene Gruppenkohäsion) auf organisationales Commitment, auf Vorgesetzten Commitment und Team Commitment. Daher kann davon ausgegangen werden, dass es spezifische Antezedenzen für den jeweiligen Commitmentfokus gibt, beziehungsweise auf gleicher Erhebungsebene stärkere Effekte zu erwarten sind (z.B. Vandenberghe et al., 2004).

Wahrgenommene organisationale Unterstützung spiegelt die globale Überzeugung der Mitarbeiter wieder, dass sie von ihrer Organisation wertgeschätzt werden und die Organisation sich um sie kümmert (Eisenberger et al., 1986). Die organisationale Unterstützungstheorie geht davon aus, dass nach der Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960) und der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) die von den Mitarbeitern wahrgenommene organisationale Unterstützung zu größerem organisationalem Commitment führen sollte, weil Mitarbeiter, die sich von ihrer Organisation unterstützt fühlen, im Gegenzug ihre „Schulden“ durch organisationales Commitment begleichen (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Die Organisation demonstriert ihrerseits ihr Commitment dem Mitarbeiter gegenüber durch Unterstützungsmaßnahmen im Sinne der sozialen Austauschtheorie (Hutchison, 1997). Analog ist die vom Team wahrgenommene Unterstützung (Perceived Team Support, PTS) zu sehen. PTS ist der Grad der von den Teammitgliedern wahrgenommenen Unterstützung durch das Team. Die

Teammitglieder wertschätzen die Beiträge und Arbeit ihrer Teamkollegen und kümmern sich um deren Wohlbefinden (Bishop et al., 2000).

Wie können nun Organisationen die Bindung ihrer Mitarbeiter an die Organisation und das Team gezielt beeinflussen? Untersucht werden sollen Arbeitserfahrungen, die von den Mitarbeitern als Unterstützung von der Organisation wahrgenommen werden (z.B. organisatorische Rahmenbedingungen) sowie Arbeitserfahrungen, die als Unterstützung von der Gruppe wahrgenommen werden (z.B. Zusammenarbeit in der Gruppe).

Die Hypothesen basieren auf der Target Similarity Theorie, der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) und der Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960). Demnach sind erstens größere Effekte auf gleicher Fokusebene zu erwarten, z.B. zwischen organisatorischen Rahmenbedingungen (Prädiktor) und organisationalem Commitment (Kriterium). Zweitens wird erwartet, dass ein Mitarbeiter sich für erhaltene Unterstützung revanchiert. Das heißt, fühlt sich der Mitarbeiter durch die Organisation unterstützt, so wird er sich dafür revanchieren, durch z.B. organisationales Commitment. Es wird davon ausgegangen, dass die Gruppenmitglieder zwischen den verschiedenen Foki (Team, Organisation) unterscheiden können (Vandenberghe et al., 2004) und so gezielt Commitment für den jeweiligen Foki entwickeln.

Daher wird erwartet, dass organisationales und Team Commitment durch Arbeitserfahrungen auf der jeweiligen Fokusebene beeinflusst werden (vgl. Zaccaro & Dobbins, 1989; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). Im Folgenden werden die einzelnen Antezedenzen hergeleitet.

5.2.1.1 Organisatorische Rahmenbedingungen

Gegenstand dieser Arbeit sind gewerbliche Arbeitsgruppen. Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert, sind bestimmte organisatorische Rahmenbedingungen nötig, um überhaupt Gruppenarbeit zu ermöglichen (Antoni & Bungard, 2004). Für Gruppenarbeit ist eine räumliche Zusammenlegung der Arbeitsplätze unerlässlich (vgl. Antoni & Bungard, 2004). *„Kooperation braucht Gelegenheit dazu, und zwar sowohl räumlich als auch zeitlich“* (Moser, 2002, S. 100). Erst eine räumliche Zusammenlegung der Mitarbeiter ermöglicht Interaktionen in der Gruppe und eine dauerhafte Gruppenzugehörigkeit der Gruppenmitglieder fördert die Kontinuität und Stabilität der Zusammenarbeit.

Sind Arbeitsplatz und Arbeitsablauf derart gestaltet, dass sie für die Tätigkeit oder für die Entwicklung und das Wohlbefinden als unterstützend oder positiv wahrgenommen werden, sollte dies zu einer positiven Wahrnehmung der Unterstützung durch die Organisation führen. Studien berichten durchschnittliche Zusammenhänge zwischen Commitment und organisationaler Unterstützung (z.B. Meyer et al., 2002). Die Organisation demonstriert durch die Bereitstellung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen, ihr Commitment zur Gruppenarbeit und somit den Gruppenmitarbeitern gegenüber. So dass nach der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) und der Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960) die Mitarbeiter sich im Gegenzug mit Commitment revanchieren. Zweitens wird angenommen, dass Mitarbeiter zwischen den beiden Foki Team und Organisation unterscheiden können (Vandenberghe et al., 2004), so dass organisatorische Rahmenbedingungen als Unterstützung von der Organisation erlebt werden. Daraus leitet sich folgende Hypothese ab:

H1a: Organisatorische Rahmenbedingungen (z.B. räumliche Zusammenlagerung der Gruppe) zu Messzeitpunkt 1 tragen stärker zur Vorhersage von affektivem organisationalen Commitment als von affektivem Team Commitment zu Messzeitpunkt 2 bei.

Das längsschnittliche Design gibt Hinweise auf kausale Zusammenhänge. Um die Stabilität der Effekte zu prüfen, werden die Zusammenhänge zwischen den Messzeitpunkten 1 und 3 untersucht.

H1b: Organisatorische Rahmenbedingungen (z.B. räumliche Zusammenlagerung der Gruppe) zu Messzeitpunkt 1 tragen stärker zur Vorhersage von affektivem organisationalen Commitment als von affektivem Team Commitment zu Messzeitpunkt 3 bei.

5.2.1.2 Partizipation

Partizipationsmöglichkeiten werden von den Mitarbeitern als organisationale Unterstützung wahrgenommen (Hutchison, 1997). Unter der Möglichkeit zu partizipieren wird in dieser Arbeit verstanden, dass die Gruppe an für sie relevanten Entscheidungen partizipiert (Hutchison, 1997) oder Einfluss auf Entscheidungen zwischen Gruppe und Vorgesetztem ausüben kann (vgl.

Koopman & Wierdsman, 1998). Studien berichten Zusammenhänge zwischen Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungen und organisationalem Commitment (z.B. Allen & Meyer, 1990; Hutchison, 1997; 1990; Somech und Bogler, 2002; Johnson, 1990; Heller, Pusić, Strauss & Wilpert, 1998; Louis & Smith, 1991). Allerdings werden die Zusammenhänge zwischen Commitment und Partizipation als Antezedenz meist nur im Querschnitt untersucht (vgl. Allen & Meyer, 1990; Hutchison, 1997; 1990; Somech und Bogler, 2002; Johnson, 1990; Heller et al., 1998; Louis & Smith, 1991). Es gibt kaum längsschnittliche Überprüfungen der kausalen Annahmen zwischen Commitment und Partizipation sowie Zusammenhänge von Team Commitment und Partizipation an teilautonomen Arbeitsgruppen. Diese Lücke soll mit vorliegender Arbeit geschlossen werden. Es wird erwartet, dass die Gruppenmitglieder teilautonomer Arbeitsgruppen es als unterstützend von der Organisation wahrnehmen, wenn sie an für sie relevanten Entscheidungen, wie z.B. Zielvereinbarung, Wahl des Gruppensprechers, Vereinbarung der Gruppenprämie usw. partizipieren dürfen. Daraus leitet sich folgende Hypothese ab:

H2a: Partizipation an für die Gruppe relevanten Entscheidungen (z.B. Zielvereinbarung) zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von affektivem organisationalem Commitment als von affektivem Team Commitment zu Messzeitpunkt 2 bei.

Analog zu der Hypothese H1b wird erwartet, dass dieser Zusammenhang stabil über einen längeren Messzeitraum ist:

H2b: Partizipation an für die Gruppe relevanten Entscheidungen (z.B. Zielvereinbarung) zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von affektivem organisationalem Commitment als von affektivem Team Commitment zu Messzeitpunkt 3 bei.

5.2.1.3 Weiterbildung

Human Ressource Management (HRM) Maßnahmen, z.B. Weiterbildung werden als Einflussfaktoren für organisationales Commitment berichtet (Meyer & Smith, 2000; Saks, 1995; Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cannon-Bowers, 1991;

Gaertner & Nollen, 1989). Mathieu und Zajac (1990) zeigen in ihrer Metaanalyse einen großen positiven Zusammenhang ($r=.63$) zwischen wahrgenommener Kompetenz und organisationalem Commitment, weil die Organisation das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Karriereentwicklung und Weiterbildung befriedigt. Das heißt, die Mitarbeiter fühlen sich von ihrer Organisation unterstützt und binden sich in dem Maße an die Organisation, in dem die Organisation ihre Bedürfnisse nach persönlicher Weiterentwicklung und Erfolgen bedient (Morris & Sherman, 1981). Meyer und Smith (2000) berichten positive Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit, Vergleichbarkeit der Weiterbildungsmaßnahmen mit anderen Unternehmen und der Qualität der Weiterbildung mit affektiven organisationalen Commitment. Zusammenhänge zwischen Weiterbildungsmöglichkeiten und organisationalem Commitment finden Gaertner und Nollen (1989). Basierend auf der sozialen Austauschtheorie erklärt Bartlett (2001) die gefundenen positiven Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen Trainingsmöglichkeiten, sozialer Unterstützung für das Training, Lernmotivation sowie wahrgenommenen Benefits des Trainings. Diese werden von den Mitarbeitern als positive Unterstützung durch die Organisation wahrgenommen und führen so zu affektivem organisationalen Commitment.

Ausgehend von bisherigen Forschungsergebnissen stellt sich die Frage, ob auch die Art und Dauer der Weiterbildung Einfluss auf das organisationale Commitment ausüben. Es ist anzunehmen, dass die Art der Weiterbildung, zum Beispiel reine Informationsrunde versus methodisches Seminar, eine Auswirkung auf den Grad der wahrgenommenen Unterstützung durch das Unternehmen hat. Finden informative Weiterbildungsveranstaltungen, beispielsweise eine einstündige Pflichtveranstaltung zur Arbeitssicherheit oder darüber hinaus auch fachliche Weiterbildungen, wie zum Beispiel ein Kurs zum Erlangen eines Gabelstablerführerscheins statt. Werden zusätzliche Angebote zur Weiterbildung der sozialen (z.B. Konfliktmanagement) oder methodischen Kompetenz (z.B. Moderieren von Gruppengesprächen) angeboten und von den Mitarbeitern wahrgenommen? Es wird angenommen, dass sich die Mitarbeiter stärker von ihrem Unternehmen unterstützt fühlen und damit das organisationale Commitment positiv beeinflusst wird, wenn nicht nur informative, sondern auch fachliche, soziale und methodische Weiterbildungen absolviert werden, die die Mitarbeiter in ihrer Arbeit in der Gruppe weiterentwickeln,.

Auch die Dauer der Maßnahmen sollte sich positiv auf das Commitment auswirken, denn je länger die Dauer der Weiterbildungsmaßnahme, desto mehr investiert das Unternehmen in die Mitarbeiter, sowohl zeitlich (Freistellung von der Arbeit) als auch an Weiterbildungskosten. In den untersuchten Unternehmen fanden zum Untersuchungszeitraum Weiterbildungsmaßnahmen für die gewerblichen Mitarbeiter i.d.R. während der Arbeitszeit statt. Es wird angenommen, dass die Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen das organisationale Commitment positiv beeinflusst. Desweiteren soll analog zu den Hypothesen 1b und 2b die Stabilität der Zusammenhänge überprüft werden. Aus den vorangehenden Erläuterungen werden nachfolgende Hypothesen abgeleitet:

H3a: Die Art und Dauer der Weiterbildung der Mitarbeiter zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von affektivem organisationalem Commitment als von affektivem Team Commitment zu Messzeitpunkt 2 bei.

H3b: Die Art und Dauer der Weiterbildung der Mitarbeiter zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von affektivem organisationalem Commitment als von affektivem Team Commitment zu Messzeitpunkt 3 bei.

Darüber hinaus wird angenommen, dass sich die Gruppenmitglieder vom Unternehmen unterstützt und in ihrer Arbeit wertgeschätzt sehen, wenn das Unternehmen auch in die Weiterbildung bezüglich Gruppenarbeit der Personen (Gruppensprecher, direkter Vorgesetzter) investiert, die maßgeblich den Arbeitsablauf, die Arbeitsumgebung und die Arbeit in der Gruppe beeinflussen. Das Unternehmen zeigt damit, dass Gruppenarbeit nicht nur an der Basis sondern auch bei den direkten Vorgesetzten angesiedelt ist. Es wird angenommen, dass es sich positiv auf das organisationale Commitment auswirkt, wenn der Gruppensprecher und der direkte Vorgesetzte der Gruppe durch Art und Dauer von Weiterbildungsmaßnahmen befähigt werden, ihren Funktionen besser gerecht zu werden und die Gruppenarbeit und deren Arbeitsumgebung optimieren können. So dass nachfolgende Hypothesen abgeleitet werden:

H4a: Die Art und Dauer der Weiterbildung der Gruppensprecher zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von affektivem organisationalen Commitment als von affektivem Team Commitment zu Messzeitpunkt 2 bei.

H5a: Die Art und Dauer der Weiterbildung der Vorgesetzten zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von organisationalem Commitment als von Team Commitment zu Messzeitpunkt 2 bei.

Analog zu den vorhergehenden Hypothesen wird erwartet, dass dieser Zusammenhang stabil über einen längeren Messzeitraum ist:

H4b: Die Art und Dauer der Weiterbildung der Gruppensprecher zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von affektivem organisationalen Commitment als von affektivem Team Commitment zu Messzeitpunkt 3 bei.

H5b: Die Art und Dauer der Weiterbildung der Vorgesetzten zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von organisationalem Commitment als von Team Commitment zu Messzeitpunkt 3 bei.

5.2.1.4 Zusammenarbeit

Mathieu und Zajac (1990) berichten nur einen sehr schwachen Zusammenhang von Gruppenkohäsion ($r_t=.15$) und organisationalem Commitment. Positive Korrelationen zwischen Gruppenkohäsion und Commitment berichten Stone und Porter (1975) sowie Welsch und LaVan (1981). Nach der bereits erläuterten Target Similarity Theorie (siehe Abschnitt 2.5) ist dies nicht weiter verwunderlich. Es wurden zwei Konstrukte, Gruppenkohäsion (Teamebene) und organisationales Commitment (Organisationsebene) auf verschiedenen Ebenen betrachtet. Nach der Target Similarity Theorie werden größere Effekte auf gleicher Erhebungsebene erwartet, d.h. zwischen Gruppenkohäsion und Team Commitment. Vandenberghe et al. (2004) berichten Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Arbeitsgruppenkohäsion und affektivem Team Commitment und nicht mit dem ebenfalls untersuchten Commitment gegenüber Vorgesetzten oder dem organisationalen Commitment. Auch andere Studien berichten größere Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Teamunterstützung sowie

Zufriedenheit mit den Gruppenmitgliedern und affektiven Team Commitment (Bishop & Scott, 2000; Bishop et al., 2000).

Analog zur wahrgenommenen organisationalen Unterstützung (perceived organizational support, POS) ist die vom Team wahrgenommene Unterstützung (perceived team support, PTS) zu sehen. Unterstützen sich die Gruppenmitglieder gegenseitig und arbeiten zusammen an Arbeitsaufgaben? Werden Gruppenaufgaben gerecht unter den Gruppenmitgliedern verteilt oder bleibt die Arbeit an wenigen Gruppenmitgliedern hängen? Unterstützen sich die Gruppen auch schichtübergreifend? In einschlägigen Studien konnte der Zusammenhang zwischen PTS und affektivem Team Commitment bestätigt werden (Bishop et al., 2000; Bishop et al., 2005).

Auch zwischen Teamklima und Team Commitment werden positive Zusammenhänge berichtet (Riketta & van Dick, 2005). Ein negatives Teamklima kann unter anderem durch Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern verursacht werden. Bishop und Scott (2000) berichten von stärkeren Zusammenhängen zwischen Konflikten innerhalb des Teams sowie der Zufriedenheit mit den Gruppenmitgliedern und Team Commitment als mit organisationalem Commitment. Vor diesem Hintergrund sollte die Häufigkeit und der Umgang mit Konflikten Auswirkungen auf das Teamklima und somit auch auf das Team Commitment haben. So wird erwartet, dass sich wenige Konflikte innerhalb der Gruppe und ein konstruktiver Umgang mit den Konflikten positiv auf das Team Commitment auswirken. Von diesen Überlegungen ausgehend, werden nachfolgende Hypothesen abgeleitet:

H6a: Eine gute Zusammenarbeit in der Gruppe (gekennzeichnet durch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter auch schichtübergreifend, eine gerechte Aufgabenverteilung, die Beteiligung aller Gruppenmitglieder an Entscheidungen und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten) zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von affektivem Team Commitment als von affektivem organisationalen Commitment zu Messzeitpunkt 2 bei.

H6b: Eine gute Zusammenarbeit in der Gruppe (gekennzeichnet durch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter auch schichtübergreifend, eine gerechte Aufgabenverteilung, die Beteiligung aller Gruppenmitglieder an Entscheidungen

und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten) zu Messzeitpunkt 1 trägt stärker zur Vorhersage von affektivem Team Commitment als von affektivem organisationalen Commitment zu Messzeitpunkt 3 bei.

5.3 Methode

5.3.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte analog zur Studie 1 im Rahmen des DFG-Projekts „Gruppenarbeit und Kompetenz“. Zum Aufbau der Gesamtuntersuchung und zu den einzelnen Messzeitpunkten vergleiche Studie 1. Die vorliegende Studie bezieht sich auf die drei Hauptmesszeitpunkte (erster, vierter und siebter Messzeitpunkt) im DFG-Projekt. Genutzt werden die Daten aus den Mitarbeiterfragebögen (Team und organisationales Commitment). Zur Datengewinnung für die Einschätzung der Gruppen, wurden die direkten Vorgesetzten der Gruppen mittels standardisiertem Interviewfragebogen befragt (Rahmenbedingungen, Partizipation, Zusammenarbeit, Weiterbildung).

5.3.2 Stichprobenbeschreibung

Zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt nahmen 52 Gruppen des Unternehmens der Automobilzulieferindustrie und des Unternehmens der Hochspannungstechnik teil. Zum dritten Messzeitpunkt reduzierte sich die Anzahl der Gruppen auf 47, da einzelne Gruppen aufgelöst, beziehungsweise Bereiche neu strukturiert wurden. Die Anzahl der Gruppenmitglieder beträgt zwischen 4 und 27 Mitarbeiter. Die Stichprobenbeschreibung bezieht sich auf die Messperioden M1 und M2 sowie M1 und M3. Die Zusammensetzung der Stichprobe erfolgt analog der Darstellung in Studie 1.

Alters- und Geschlechterverteilung: Das Durchschnittsalter betrug $\bar{M}_{12}=35,8$ bzw. $\bar{M}_{13}=35,9$ Jahre bei einer Standardabweichung von $\underline{SD}_{12}=10,4$ bzw. $\underline{SD}_{13}=10,2$ Jahren und einer Spannweite von 18 bis 59 bzw. 17 bis 58 Jahren. Zu ihrem Alter machten 7 bzw. 5 Personen keine Angaben. Mit $\underline{n}_{12}=197$ (89,1%) bzw. $\underline{n}_{13}=148$ (88,1%) Männer und $\underline{n}_{12}=24$ (10,9%) bzw. $\underline{n}_{13}=20$ (11,9%) Frauen überwiegt der Anteil der Männer in der Stichprobe deutlich.

Niveau des Schul- und Ausbildungsabschlusses: 13 (5,9%) bzw. 12 (7,1%) Personen erreichten das Abitur oder Fachabitur, 61 (27,6%) bzw. 42 (25%) Personen beendeten die Schule mit dem Realschulabschluss und 131 (59,3%) bzw. 103 (61,3%) Personen schlossen die Schule mit dem Hauptschulabschluss ab, 7 (3,2%) bzw. 4 (2,4%) Personen beendeten die Schulausbildung ohne Abschluss; 9 (4,1%) bzw. 7 (4,2%) Personen machten keine Angaben.

Über eine abgeschlossene Lehre verfügten 185 (83,7%) bzw. 140 (83,3%) Personen, 14 (6,4%) bzw. 10 (6,0%) Personen über einen Abschluss der (Fach-) Hochschule bzw. einen Universitätsabschluss. Zum Befragungszeitpunkt waren 15 (6,8%) bzw. 4 (2,4%) Personen ohne Ausbildungsabschluss, 7 (3,2%) bzw. 4 (2,4%) Personen machten keine Angaben zu ihrer Berufsausbildung.

Unternehmenszugehörigkeit: 217 (98,2%) bzw. 162 (96,4%) Personen äußerten sich zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Diese variierte zwischen 0,2 und 44 Jahren ($\underline{M}_{12}=11,0$ Jahre, $\underline{SD}_{12}=8,8$ Jahre) bzw. zwischen 0,2 und 39 Jahren ($\underline{M}_{13}=11,1$ Jahre, $\underline{SD}_{13}=8,4$ Jahre).

Gruppengröße: In den Gruppen arbeiteten zum Erhebungszeitraum zwischen 4 und 27 Mitarbeiter ($\underline{M}_1=1,7$; $\underline{SD}_1=5,1$; $\underline{M}_2=11,8$; $\underline{SD}_2=6,3$; $\underline{M}_3=13,5$; $\underline{SD}_3=6,1$).

5.3.3 Analyseebene

Die Hypothesen H1 bis H6 werden im Gegensatz zur Studie 1 und 2 auf Gruppenebene betrachtet. Analysegegenstand sind die organisatorischen Bedingungen und Verhaltensweisen der untersuchten Gruppen, z.B. die Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter als Antezedenz von Commitment. Diese Konstrukte sind in den Gruppenkontext eingebettet und werden auch auf Gruppenebene erhoben. Daher sind die Konstrukte auch nur in diesem Kontext sinnvoll zu interpretieren. (Eine Disaggregation auf Individuumsebene würde zu Informationsverlust führen).

Für die Analyse der Hypothesen H1 bis H6 werden die Skalen Team und organisationales Commitment, die auf Individuumsebene vorliegen, auf Gruppenebene aggregiert. Um zu prüfen, ob eine Aggregation zulässig ist, werden für diese Skalen die Intraklassen-Koeffizienten (ICC) sowie der r_{wg} berechnet (vgl. Schneider, White & Paul, 1998; Bliese, Halverson & Schriesheim, 2002). Betrachtet werden im Folgenden die für diese Studie relevanten Messzeitpunkte M1, M2 und M3.

Der ICC (1) (Bartko, 1976; James, 1982) erklärt den Varianzanteil, der durch die Gruppenzugehörigkeit auf Individuumsebene der jeweiligen Skala, aufgeklärt werden kann (Bliese et al., 2002). So werden zwischen 12% bis 28% des organisationalen und Team Commitments durch die Gruppenzugehörigkeit des Individuums erklärt (vgl. Tabelle 24). Der ICC (2), der aus dem ICC (1) und der Gruppengröße berechnet wird, zeigt die Reliabilität der aggregierten Gruppenmittelwerte an (Bliese, 2000; Bliese et al., 2002; James, 1982). Die Höhe

des ICC (1) und die Anzahl der Individuen auf der Aggregationsebene beeinflussen die Reliabilität der aggregierten Mittelwerte, d.h. ein hoher ICC (2) kann von einer großen Gruppengröße verursacht werden, obwohl der ICC (1) klein ist (Bliese et al., 2002). Der empfohlene Cut-Off-Wert liegt bei .60 (Glick, 1985). Für Vergleiche auf Gruppenebene sind Reliabilitäten ähnlich wie für Cronbachs α (vgl. Bliese et al., 2002) zwischen .50 bis .70 ausreichend (Lienert & Raatz, 1994).

Der ICC (2) zeigt an, dass die Gruppenmittelwerte der Skalen organisationales und Team Commitment reliabel voneinander differenziert werden können und somit eine Aggregation auf Gruppenebene zulässig ist. Lediglich das Team Commitment zu M3 unterschreitet den Cut-off Wert (vgl. Tabelle 24), daher wird zusätzlich der r_{wg} berechnet. Alle Werte werden statistisch signifikant (vgl. Tabelle 24).

Tabelle 24: Überprüfung der Zulässigkeit der Aggregation auf Gruppenebene

Skala	$F_{model} (df)$	ICC(1)	ICC(2)	r_{wg}
AOC (M1)	2,87*** (1,55)	0.23	0.65	0.92
AOC (M2)	2,41*** (1,55)	0.19	0.59	0.91
AOC (M3)	2,02*** (1,51)	0.15	0.51	0.91
ATC (M1)	3,43*** (1,55)	0.28	0.71	0.91
ATC (M2)	2,70*** (1,55)	0.22	0.63	0.92
ATC (M3)	1,79** (1,51)	0.12	0.44	0.94

Anmerkungen: AOC=Affektives organisationales Commitment, ATC=Affektives Team Commitment. F =F-Wert (Gesamtmodell). df =Freiheitsgrade Regression. + $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Der r_{wg} ist ein Übereinstimmungsindex der Interraterreliabilität und wird typischerweise herangezogen, um eine Aggregation zu rechtfertigen (James, Demaree & Wolf, 1984; Castro, 2002). Der r_{wg} kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Der r_{wg} liegt für beide Commitmentskalen über .90 (vgl. Tabelle 24) und somit über dem Cut-off von .70 (vgl. George, 1990) und spricht somit für eine hohe Raterübereinstimmung. Damit ist die Aggregation der Commitmentskalen nach den Kriterien des r_{wg} auf Gruppenebene zulässig.

5.3.4 Instrumente

Zur Prüfung der Hypothesen wurde ein psychometrisch überprüfter Fragebogen für die Gruppenmitglieder (vgl. Anhang A) jeweils zu den drei Messzeitpunkten eingesetzt (vgl. Vorgehen Studie 1). Parallel zu den drei Messzeitpunkten wurden mit den jeweiligen Vorgesetzten der Gruppen ein ca. 30 bis 45 minütiges Interview zur Einschätzung des Niveaus der Gruppenarbeit mit dem Klassifikationsraster für Gruppenarbeit (Frieling & Freiboth, 1997) durchgeführt. Ergänzend wurden Kennzahlen aus dem Unternehmen genutzt.

Für die psychometrisch überprüften Skalen wird im nachfolgenden Abschnitt unter anderem die interne Konsistenz der Skalen angegeben. Wie bereits in Studie 1 erläutert gilt, dass die Reliabilität nicht geringer als $\alpha=.50$ sein sollte. Idealerweise ist die Reliabilität nicht kleiner als $\alpha=.80$ (Bortz & Döring, 2002). Eine Reliabilität größer $\alpha=.90$ wird als hoch bezeichnet (Fisseni, 1997). Für Vergleiche auf Gruppenebene sind Reliabilitäten zwischen $\alpha=.50$ bis $\alpha=.70$ ausreichend (Lienert & Raatz, 1994; Nunnally, 1967).

Organisationales und Team Commitment:

Organisationales und Team Commitment werden analog zu Studie 1 gemessen. Wie im Rahmen von Studie 1 beschrieben, wurde zur Messung des affektiven organisationalen Commitments (AOC) die Kurzskala des deutschen Organizational Commitment Questionnaires (Porter & Smith, 1970) von Maier und Woschée (2002; 2009) verwendet, das am häufigsten eingesetzte Instrument zur Messung des affektiven Commitments (Mathieu & Zajac, 1990).

In der vorliegenden Arbeit wird die Kurzform mit neun positiv gepolten Items verwendet ($\underline{M}_1=4,50$; $\underline{SD}_1=0,49$; $\underline{M}_2=4,50$; $\underline{SD}_2=0,54$; $\underline{M}_3=4,44$; $\underline{SD}_3=0,46$). In dieser Kurzform fehlen sechs revers kodierte Items, die Fluktuationsabsichten beschreiben und so die Zusammenhänge mit Fluktuation und Fluktuationsabsichten verzerren könnten (vgl. Tett & Meyer, 1993).

Beispielitem: „Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden.“

Auf diese Items wurde auch aus stichprobenbezogenen Überlegungen verzichtet, da revers formulierte Items von gewerblichen Mitarbeitern oft schwer verstanden werden.

Beispielitem Organisationales Commitment: „Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg von [Name des Unternehmens] beizutragen.“

Die Items des affektiven Team Commitments sind in Anzahl und Wortlaut identisch ($M_1=4,21$; $SD_1=0,56$; $M_2=4,16$; $SD_2=0,59$; $M_3=4,25$; $SD_3=0,41$), lediglich der Fokus des Commitments „Organisation“ wurde durch „Gruppe“ ersetzt (vgl. Zaccaro & Dobbins, 1989).

Beispielitem Team Commitment: „Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.“

Beide Commitmentfoki wurden mit jeweils 9 positiv formulierten Items auf einer 6er Skala von 1=„trifft überhaupt nicht zu“ bis 6=„trifft völlig zu“ erfasst. Die 5-stufige Antwortskala der deutschen Version wurde abgeändert, um eine Tendenz zur Mitte auszuschließen und eine bessere Passung mit weiteren Skalen des Fragebogens zu erreichen.

Die Reliabilitäten für affektives organisationales Commitment beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\alpha=.91$ ($\alpha_{M1}=.89$, $\alpha_{M2}=.92$, $\alpha_{M3}=.93$) und für affektives Team Commitment $\alpha=.92$ ($\alpha_{M1}=.92$, $\alpha_{M2}=.93$, $\alpha_{M3}=.92$) und entsprechen damit den von Maier und Woschée (2002; 2009) berichteten Reliabilitäten der deutschsprachigen Version von $\alpha=.90$ bzw. $\alpha=.85$ für die Kurzfassung. Die durchschnittliche Interkorrelation der beiden Commitmentfoki auf Gruppenebene beträgt $r=.31$ ($r_{M1}=.37$, $r_{M2}=.41$, $r_{M3}=.14$).

Klassifikationsraster für Gruppenarbeit

Zur Ermittlung der Antezedenzen von Commitment wurde das Klassifikationsraster für Gruppenarbeit von Frieling und Freiboth (1997) genutzt. Die im nachfolgenden Abschnitt beschriebenen Kategorien, wurden teilweise um qualitative Aspekte erweitert beziehungsweise gekürzt. In einem ca. 30-45 minütigen Interview schätzten die unmittelbaren Vorgesetzten ihre Gruppen anhand der Kriterien ein. Die Einstufung erfolgte mittels einer 9er Skala, die drei Antworten zugeordnet war, z.B. bis zu 30% der Mitarbeiter (1-3 Punkte), zwischen 30% und 70% der Mitarbeiter (4-6 Punkte) oder über 70% der Mitarbeiter (7-9 Punkte) haben Kundenkontakt. Die ursprüngliche 3er Skala wurde auf neun Antwortmöglichkeiten erweitert, um die Antworten stärker differenzieren zu können. Trifft ein Kriterium auf eine Gruppe nicht zu, so wird hier der Wert „0“

zugeordnet. Für die Skalen wurden abweichend von der Vorgehensweise von Frieling und Freiboth (1997) keine Summenwerte berechnet. Es wurden Skalenmittelwerte berechnet, um Gruppen, für die bestimmte Kriterien nicht zutrafen (fehlende Werte), nicht zu benachteiligen (vgl. Bortz & Döring, 2002).

Organisatorische Rahmenbedingungen: Die organisatorischen Rahmenbedingungen der untersuchten Gruppen wurden mit sechs Original- und zwei erweiterten Items gemessen ($\underline{M}_1=7,33$; $\underline{SD}_1=0,85$; $\underline{M}_2=7,39$; $\underline{SD}_2=0,77$; $\underline{M}_3=7,13$; $\underline{SD}_3=1,16$). Unter organisatorischen Rahmenbedingungen wurden die Merkmale zusammengefasst, welche für die Arbeitsorganisation und den Arbeitsablauf als bedeutend erscheinen (räumliche Zusammenlagerung, dauerhafte Gruppenzugehörigkeit, Dauer der Zusammenarbeit, gegenseitige Abhängigkeit der Gruppenmitglieder, Gruppengröße und Gruppenprämie). Diese Merkmale wurden um zwei qualitative Aspekte ergänzt (Anordnung der Arbeitsplätze und Lautstärke). Das Item „Gruppensprecherfunktion“ wurde aufgrund schlechter Skaleneigenschaften herausgenommen.

Die Reliabilität für organisatorische Rahmenbedingungen beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\underline{\alpha}=.53$ ($\underline{\alpha}_{M1}=.50$, $\underline{\alpha}_{M2}=.35$, $\underline{\alpha}_{M3}=.75$). Für Vergleiche auf Gruppenebene sind die Werte zum ersten und dritten Messzeitpunkt ausreichend (vgl. Lienert & Raatz, 1994; Nunnally, 1967). Es bestehen marginale bis mittlere Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Rahmenbedingungen und dem organisationalen Commitment über die Messzeitpunkte ($\underline{r}_{OrgM2/OCM2}=.26$; $\underline{p}<.10$; $\underline{r}_{OrgM3/OCM2}=.34$; $\underline{p}<.05$; $\underline{r}_{OrgM3/OCM3}=.35$; $\underline{p}<.05$) (vgl. Tabelle 26). Es bestehen keine Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Rahmenbedingungen und dem Team Commitment (vgl. Tabelle 26).

Partizipation: Zur Ermittlung der Partizipationsmöglichkeiten der Gruppen wurden die sechs originären und weitere neun erweiterte Items der Skala „Partizipation / Autonomie“ des Klassifikationsrasters genutzt ($\underline{M}_1=5,53$; $\underline{SD}_1=0,54$; $\underline{M}_2=5,49$; $\underline{SD}_2=0,67$; $\underline{M}_3=5,65$; $\underline{SD}_3=0,65$). Die Skala „Partizipation / Autonomie“ bewertet den Grad der Selbststeuerung der Gruppe bei der Zielvereinbarung, der Wahl des Gruppensprechers und die Zuteilung der Budgetverantwortung. Außerdem wird gemessen, wie hoch der Grad der Beteiligung der Gruppe bei der Vereinbarung der Gruppenprämie, Einstellung/ Verleih von Gruppenmitgliedern ist und durch wen der Inhalt der Gruppengespräche veranlasst wird. Die Dimension

wurde durch folgende qualitative Aspekte erweitert: Entscheidungsfindung gruppenspezifischer Angelegenheiten, Absprache der Zuständigkeiten zwischen Vorgesetztem und Gruppe, Kennzahlen zur Zielerreichung, Art der Kennzahlen, Aufbereitung der Kennzahlen, Kennzahlenaktualisierung, –darstellung und –besprechung sowie Überprüfung der Kennzahlenerreichung durch Vorgesetzte. Aufgrund schlechter Skaleneigenschaften wurden vier Originalitems (Job Rotation, Zeitautonomie der Gruppe und individuell, Veranlassen von Gruppengesprächen) herausgenommen.

Die Reliabilität für Partizipation beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\alpha=.50$ ($\alpha_{M1}=.67$, $\alpha_{M2}=.67$, $\alpha_{M3}=.15$). Die Reliabilität zum dritten Messzeitpunkt ist ungenügend. Die Reliabilitäten zum ersten und zweiten Messzeitpunkt sind auf Gruppenebene ausreichend (vgl. Lienert & Raatz, 1994; Nunnally, 1967). Es bestehen mittlere positive Zusammenhänge zwischen der Partizipation und dem organisationalen Commitment über die Messzeitpunkte ($r_{\text{PartM2/OCM1}}=.33$; $p<.05$; $r_{\text{PartM2/OCM2}}=.28$; $p<.05$; $r_{\text{PartM2/OCM3}}=.38$; $p<.01$; $r_{\text{PartM3/OCM3}}=.31$; $p<.05$) (vgl. Tabelle 26). Ebenso bestehen marginale bis mittlere Zusammenhänge zwischen der Partizipation und dem Team Commitment über die Messzeitpunkte ($r_{\text{PartM1/TCM2}}=.33$; $p<.05$; $r_{\text{PartM1/TCM3}}=.34$; $p<.05$; $r_{\text{PartM2/TCM1}}=.27$; $p<.10$; $r_{\text{PartM2/TCM3}}=.25$; $p<.10$) (vgl. Tabelle 26).

Weiterbildung: Die Weiterbildung der Mitarbeiter, der Gruppensprecher und deren Vorgesetzten wird mit drei Skalen der Kategorie „Qualifikation“ des Klassifikationsrasters gemessen.

Die *Weiterbildung der Mitarbeiter* wird mit zwei Items zur Art und Dauer der Mitarbeiterqualifikation erhoben ($M_1=2,99$; $SD_1=2,26$; $M_2=4,61$; $SD_2=2,08$; $M_3=5,11$; $SD_3=0,99$). Die Reliabilität für die Weiterbildung der Mitarbeiter beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\alpha=.32$ ($\alpha_{M1}=.74$, $\alpha_{M2}=.70$, $\alpha_{M3}=-.47$). Auch hier ist die Reliabilität zum dritten Messzeitpunkt ungenügend. Die Reliabilitäten zum ersten und zweiten Messzeitpunkt hingegen sind auf Gruppenebene ausreichend (vgl. Lienert & Raatz, 1994; Nunnally, 1967). Es besteht ein mittlerer negativer Zusammenhang zwischen der Weiterbildung der Mitarbeiter und dem organisationalen Commitment zum ersten Messzeitpunkt ($r_{\text{WBMAM1/OCM1}}=-.35$; $p<.01$) (vgl. Tabelle 26). Mit Team Commitment bestehen keine signifikanten Zusammenhänge.

Ebenso wird die *Weiterbildung der Gruppensprecher* mit zwei Items zur Art und Dauer der Gruppensprecherqualifikation ermittelt ($\underline{M}_1=5,80$; $\underline{SD}_1=1,59$; $\underline{M}_2=6,18$; $\underline{SD}_2=1,31$; $\underline{M}_3=6,45$; $\underline{SD}_3=1,12$). Die Reliabilität für die Weiterbildung der Gruppensprecher beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\underline{\alpha}=,78$ ($\underline{\alpha}_{M1}=,79$, $\underline{\alpha}_{M2}=,81$, $\underline{\alpha}_{M3}=,75$). Es besteht ein mittlerer positiver und ein mittlerer negativer Zusammenhang zwischen der Weiterbildung der Gruppensprecher und dem organisationalen Commitment über die Messzeitpunkte ($r_{WBGrM1/OCM2}=,28$; $p<,05$; $r_{WBGrM3/OCM3}=-,43$; $p<,01$) (vgl. Tabelle 26). Mit Team Commitment bestehen keine signifikanten Zusammenhänge.

Die gruppenspezifische *Weiterbildung der Vorgesetzten* wird analog mit zwei Items zur Art und Dauer der Vorgesetztenqualifizierung bezüglich Gruppenarbeit ermittelt ($\underline{M}_1=3,88$; $\underline{SD}_1=2,81$; $\underline{M}_2=5,54$; $\underline{SD}_2=2,30$; $\underline{M}_3=4,98$; $\underline{SD}_3=2,98$). Die Reliabilität für die Weiterbildung der Vorgesetzten beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\underline{\alpha}=,88$ ($\underline{\alpha}_{M1}=,90$, $\underline{\alpha}_{M2}=,80$, $\underline{\alpha}_{M3}=,93$). Es bestehen marginale bis hohe positive Zusammenhänge zwischen der Weiterbildung der Vorgesetzten und dem organisationalen Commitment über die Messzeitpunkte ($r_{WBVG1/OCM1}=,29$; $p<,05$; $r_{WBVG1/OCM2}=,33$; $p<,05$; $r_{WBVG1/OCM3}=,30$; $p<,05$; $r_{WBVG2/OCM1}=,26$; $p<,10$; $r_{WBVG2/OCM2}=,26$; $p<,10$; $r_{WBVG2/OCM3}=,53$; $p<,01$; $r_{WBVG3/OCM1}=,32$; $p<,05$; $r_{WBVG3/OCM3}=,29$; $p<,10$) (vgl. Tabelle 26). Es bestehen mittlere negative Zusammenhänge zwischen der Weiterbildung der Vorgesetzten und dem Team Commitment über die Messzeitpunkte ($r_{WBVG1/TCM1}=-,36$; $p<,01$; $r_{WBVG1/TC2}=-,30$; $p<,05$; $r_{WBVG1/TCM3}=-,34$; $p<,05$; $r_{WBVG3/TCM2}=-,32$; $p<,05$) (vgl. Tabelle 26).

Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit in der Gruppe wird mit sieben Items der Skala „Zusammenarbeit“ des Klassifikationsrasters gemessen ($\underline{M}_1=5,79$; $\underline{SD}_1=1,04$; $\underline{M}_2=5,66$; $\underline{SD}_2=1,37$; $\underline{M}_3=5,63$; $\underline{SD}_3=1,31$). Die Skala erfasst die Verteilung der Gruppenaufgaben, Häufigkeit, Art und Umgang mit Konflikten, der Grad der Informationsweitergabe an alle Gruppenmitglieder, wieviele Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen beteiligt sind sowie schichtübergreifende Kooperation. Die Reliabilität für die Zusammenarbeit beträgt im Mittel für die drei Erhebungszeitpunkte $\underline{\alpha}=,73$ ($\underline{\alpha}_{M1}=,54$, $\underline{\alpha}_{M2}=,81$, $\underline{\alpha}_{M3}=,85$). Die Reliabilitäten sind auf Gruppenebene ausreichend bis gut (vgl. Lienert & Raatz, 1994; Nunnally, 1967). Es bestehen positive mittlere Zusammenhänge zwischen der Zusammenarbeit und dem organisationalen Commitment über die Messzeitpunkte ($r_{ZusaM2/OCM3}=,31$;

$p < .05$; $r_{\text{ZusaM3/OCM3}} = .37$; $p < .05$) sowie zwischen der Zusammenarbeit und dem Team Commitment über die Messzeitpunkte ($r_{\text{ZusaM1/TCM2}} = .30$; $p < .05$; $r_{\text{ZusaM1/TCM3}} = .32$; $p < .05$) (vgl. Tabelle 26).

Die *Anzahl der Gruppenmitglieder* und die *Dauer der Zusammenarbeit in der Gruppe* wurden während des Interviews von den direkten Vorgesetzten der Gruppen erfragt. Zwischen den beiden Kontrollvariablen und den Commitmentfoki bestehen keine signifikanten Zusammenhänge. Es wird auf eine weitere Kontrolle der Variablen im Folgenden verzichtet.

Die Mittelwerte und Standardabweichungen werden in Tabelle 25 aufgezeigt. Tabelle 26 zeigt die Interkorrelationen und Reliabilitäten auf Gruppenebene zu den drei Messzeitpunkten.

Tabelle 25: Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) auf Gruppenebene zu M1, M2 und M3.

Skala	<u>M</u>	<u>SD</u>
Organisationales Commitment M1	4,50	0,49
Organisationales Commitment M2	4,50	0,54
Organisationales Commitment M3	4,44	0,46
Team Commitment M1	4,21	0,56
Team Commitment M2	4,16	0,59
Team Commitment M3	4,25	0,41
Organisatorische Rahmenbedingungen M1	7,33	0,85
Organisatorische Rahmenbedingungen M2	7,39	0,77
Organisatorische Rahmenbedingungen M3	7,13	1,16
Partizipation M1	5,53	0,54
Partizipation M2	5,49	0,67
Partizipation M3	5,65	0,65
Weiterbildung Mitarbeiter M1	2,99	2,26
Weiterbildung Mitarbeiter M2	4,61	2,08
Weiterbildung Mitarbeiter M3	5,11	0,99
Weiterbildung Gruppensprecher M1	5,80	1,59
Weiterbildung Gruppensprecher M2	6,18	1,31
Weiterbildung Gruppensprecher M3	6,45	1,12
Weiterbildung Vorgesetzter M1	3,88	2,81
Weiterbildung Vorgesetzter M2	5,54	2,30
Weiterbildung Vorgesetzter M3	4,98	2,98
Zusammenarbeit M1	5,79	1,04
Zusammenarbeit M2	5,66	1,37
Zusammenarbeit M3	5,63	1,31

Anmerkung: Anzahl der Gruppen (N₁=56 ; N₂=52; N₃=47).

Tabelle 26: Interkorrelationen^a und Reliabilitäten^b auf Gruppenebene zu M1, M2 und M3

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 OC _{M1}	(.89)																							
2 OC _{M2}	.39**	(.92)																						
3 OC _{M3}	.34*	.53***	(.93)																					
4 TC _{M1}	.37**	.19	-.14	(.92)																				
5 TC _{M2}	.14	.41**	-.21	.69***	(.93)																			
6 TC _{M3}	.09	.20	.14	.50***	.63***	(.92)																		
7 Org _{M1}	-.07	.18	.13	-.19	-.07	-.14	(.50)																	
8 Org _{M2}	-.06	.26*	.23	-.06	-.05	-.03	.87***	(.35)																
9 Org _{M3}	.05	.34*	.35*	-.02	-.10	-.06	.75***	.88***	(.75)															
10 WBMA _{M1}	-.35**	-.16	-.26	.18	.31*	.20	.20	.02	-.17	(.74)														
11 WBMA _{M2}	-.23	-.13	.04	-.16	.08	.09	-.03	-.03	-.06	.55***	(.70)													
12 WBMA _{M3}	.11	.10	-.11	-.04	.03	-.05	.16	.12	.12	-.41**	-.05	(-.47)												
13 WBGr _{M1}	.17	.28*	.14	.10	.03	.07	-.24*	-.24*	-.13	-.02	-.10	-.34*	(.79)											
14 WBGr _{M2}	-.06	-.12	-.19	-.03	.03	-.01	.06	.03	.04	.31*	.47***	.12	.17	(.81)										
15 WBGr _{M3}	-.18	-.28	-.43**	.24	.19	-.02	.02	-.00	-.03	.34*	.10	.11	-.04	.20	(.75)									
16 WBVG _{M1}	.29*	.33*	.30*	-.36**	-.30*	-.34*	.07	.18	.27*	-.71***	-.40**	-.26	-.13	-.41**	-.41**	(.90)								
17 WBVG _{M2}	.26*	.26*	.53**	-.25	-.24	-.09	.05	.08	.18	-.64***	-.12	-.27	-.08	-.30*	-.46**	.80***	(.80)							
18 WBVG _{M3}	.32*	.23	.29*	-.17	-.32*	-.20	-.09	.05	.16	-.82***	-.43**	-.26*	.02	-.36*	-.37*	.81***	.75***	(.93)						
19 Part _{M1}	.10	.09	.02	.11	.33*	.34*	-.05	-.18	-.18	.12	.09	-.25	.07	-.12	-.05	.08	-.08	.03	(.67)					
20 Part _{M2}	.33*	.28*	.38**	.27*	.15	.25*	-.01	.05	.28*	-.24*	-.14	.04	.09	-.31*	-.14	.27*	.36*	.31*	.47**	(.67)				
21 Part _{M3}	-.01	.17	.31*	.07	.05	.17	.15	.21	.35*	.01	.05	.11	-.26*	-.22	-.06	.12	.15	-.09	.31*	.63***	(.15)			
22 Zusa _{M1}	.01	.08	.09	.21	.30*	.32*	-.01	.10	.18	.01	.13	.20	-.04	-.01	.10	-.07	.09	-.10	-.09	-.02	.12	(.54)		
23 Zusa _{M2}	.15	.15	.31*	.12	.13	.22	.10	.30*	.47**	-.36**	.01	.12	-.28*	-.12	.05	.16	.28*	.16	-.12	.22	.29*	.73***	(.81)	
24 Zusa _{M3}	.24	.18	.37*	.09	-.05	.13	.13	.39**	.54***	-.50***	-.22	-.06	-.15	-.27*	-.01	.33*	.26	.26*	-.09	.39**	.40**	.55***	.85***	(.71)
25 Anzahl	.04	-.20	-.17	.08	.11	-.04																		
26 Dauer Z	.11	.19	.08	.09	-.08	-.13																		

Anmerkungen: Anzahl der Gruppen (N₁=56 ; N₂=52; N₃=47); OC=organisationales Commitment; TC=Team Commitment; Org=Organisatorische Rahmenbedingungen; WBMA=Weiterbildung Mitarbeiter; WBGr= Weiterbildung Gruppensprecher; WBVG = Weiterbildung Vorgesetzte; Part =Partizipation; Zusa=Zusammenarbeit; Anzahl=Anzahl Gruppenmitglieder, Dauer Z=Dauer der Zusammenarbeit.

^aPearson Korrelation. ^bDie Werte für Cronbach's Alpha sind in Klammern in der Diagonale dargestellt.

*p<.10; **p<.05; ***p<.01; ****p<.001 (zweiseitig).

5.4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen dargestellt. Für die Analyse der Zusammenhänge zwischen den Antezedenzien und organisationalem und Team Commitment werden multiple Regressionen berechnet. Die Auswertung erfolgte mit SPSS für Windows, Version 18.

5.4.1 Zusammenhang zwischen den Antezedenzien und organisationalem sowie Team Commitment

Analyseverfahren: Die Hypothesen werden mittels Regressionsanalysen getestet. Die kausalen Zusammenhänge werden analog zu Studie 1 und 2 in Anlehnung an den „Granger test“ (vgl. Finkel, 1995; Granger, 1969) analysiert. Hierzu werden zwei Regressionsanalysen gerechnet. In der ersten Regressionsanalyse gehen der vorhergehende Wert der abhängigen Variablen (Y_1) sowie die unabhängige Variable (X_1) als Prädiktoren ein. Die abhängige Variable (Y_1) geht dabei als zusätzlicher Prädiktor (z.B. organisationales Commitment M1) mit ein, um mögliche vorausgehende Einflüsse der abhängigen Variablen auf sich selbst zu kontrollieren (vgl. Finkel, 1995; Granger, 1969). Die zweite Regressionsanalyse prüft die umgekehrte Wirkungsrichtung. Es werden Regressionsanalysen mit den Prädiktoren (Antezedenzien, z.B. organisatorische Rahmenbedingungen) organisationales Commitment M1 oder Team Commitment M1 auf die jeweilige Antezedenz zum zweiten Messzeitpunkt als Kriterium der zweiten Regressionsanalyse (z.B. organisatorische Rahmenbedingungen) gerechnet. In Anlehnung an Granger (1969) können so mit folgenden Gleichungen kausale Schlüsse gezogen werden:

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + U_1$$

$$X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + U_2$$

Wobei U_1 und U_2 die Fehlervariablen mit einem Erwartungswert von 0 darstellen. Die Koeffizienten β_1 und β_2 stehen für die Stärke der kausalen Effekte von X_1 und Y_1 auf die zum zweiten Messzeitpunkt erhobene Variable Y_2 . Die Koeffizienten β_3 und β_4 stehen analog für die Stärke der Effekte von Y_1 und X_1 auf die zum zweiten Messzeitpunkt erhobene Variable X_2 (Finkel, 1995). Das heißt, wenn die Koeffizienten in der ersten Regressionsanalyse der Antezedenzien (M1) auf die Konsequenzen (organisationales Commitment oder Team Commitment)

(M2) signifikant werden und gleichzeitig in der zweiten Regressionsanalyse die Koeffizienten der Konsequenzen (M1) auf die Antezedenzen (M2) nicht signifikant werden bzw. deutlich schwächere Effekte als die jeweilige Antezedenz (M1) zeigen, kann von einer kausalen Wirkungsrichtung von den Antezedenzen auf die Commitmentfoki ausgegangen werden oder mit Grangers Worten: „one could then talk of causality existing at this moment of time“ (Granger, 1969, p.429). Die Messperioden M1 und M3 sowie M2 und M3 werden analog berechnet.

In den Tabellen 27 und 31 werden die jeweils ersten Regressionen berichtet, die den Einfluss der in den Hypothesen formulierten Antezedenzen zum ersten Messzeitpunkt auf die beiden Commitmentfoki zu den beiden Messzeitpunkten M2 und M3 vergleichen. Die Tabellen 28, 29, 30, 32, 33, 34 und 35 berichten die jeweils zweite Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung zwischen den Antezedenzen und den Commitmentfoki.

Das Regressionsmodell mit organisationalem Commitment, organisatorischen Rahmenbedingungen, Partizipation und Zusammenarbeit als Prädiktoren (M1) sowie organisationalem Commitment als Kriterium wird nur zum zweiten Messzeitpunkt signifikant ($F=3,78$; $p<.05$; vgl. Tabelle 27). Das Regressionsmodell mit Team Commitment, organisatorischen Rahmenbedingungen, Partizipation und Zusammenarbeit als Prädiktoren (M1) und Team Commitment als Kriterium wird zum zweiten Messzeitpunkt ($F=14,3$; $p<.00$; vgl. Tabelle 27) und zum dritten Messzeitpunkt ($F=6,16$; $p<.05$; vgl. Tabelle 27) signifikant.

Tabelle 27: Multiple Regressionsanalysen der Antezedenzen zwischen M1 und M2 sowie M1 und M3

Prädiktoren (M1)	Kriterien (M2)		Kriterien (M3)	
	OC	TC	OC	TC
OC	.44**		.38*	
TC		.62***		.38**
Org. Rahmenb.	.29*	.06	.21	-.03
Partizipation	.16	.19 ⁺	.08	.29*
Zusammenarbeit	.06	.22*	.05	.25 ⁺
<u>F</u>	3,78*	14,31***	2,06	6,16**
<u>df</u>	4 / 47	4 / 47	4 / 42	4 / 42
<u>p</u>	.01	.000	.10	.00
<u>N</u>	52	52	47	47
<u>R</u>	.49	.74	.41	.61
<u>R²</u>	.24	.55	.16	.37

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. OC=Organisationales Commitment; TC=Team Commitment; Org. Rahmenb.=Organisatorische Rahmenbedingungen. F=F-Wert (Gesamtmodell); df = Freiheitsgrade Regression / Residuen; N = Anzahl Gruppen; R = Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß.

+p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

5.4.1.1 Organisatorische Rahmenbedingungen

Die organisatorischen Rahmenbedingungen nehmen hypothesenkonform einen positiven Einfluss auf das organisationale Commitment ($\beta=.29$; $p<.05$). Auf Team Commitment besteht kein Einfluss (vgl. Tabelle 27). Aufgrund der geringen Reliabilität der Skala „organisatorische Rahmenbedingungen“ (M2) ist das Ergebnis nur mit Vorsicht zu interpretieren. Hypothese 1a kann nicht bestätigt werden. Tabelle 28 zeigt, dass umgekehrt organisationales Commitment (M1) keinen zusätzlichen signifikanten Beitrag zur Prognose von organisatorischen Rahmenbedingungen (M2) liefert. Die Überprüfung zur Stabilität der gefundenen Effekte bestätigt tendenziell die Hypothese 1b. Allerdings wird das Regressionsmodell mit organisationalem Commitment, organisatorischen Rahmenbedingungen, Partizipation und Zusammenarbeit als Prädiktoren (M1) und organisationales Commitment als Kriterium (M3) nur marginal signifikant (vgl. Tabelle 27). Die Überprüfung der Einflussrichtung zu M3 zeigt nur einen marginalen Beitrag von organisationalem Commitment auf organisatorische Rahmenbedingungen ($\beta=.19$; $p<.10$), so dass sich Hinweise auf eine kausale

Wirkungsrichtung von organisatorischen Rahmenbedingungen auf organisationales Commitment finden (Hypothese 1b).

Tabelle 28: Multiple Regressionsanalysen zur Überprüfung der Einflussrichtung von organisatorischen Rahmenbedingungen und organisationalem Commitment

Prädiktoren (M1)	Org. Rahmenb. (M2)	Org. Rahmenb. (M3)
OC	.10	.19 ⁺
Org. Rahmenb.	.89***	.78***
<u>F</u>	82,14***	31,74***
<u>Df</u>	2/49	2/43
<u>N</u>	52	47
<u>R</u>	.88	.77
<u>R²</u>	.77	.60

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. OC=Organisationales Commitment; Org. Rahmenb.=Organisatorische Rahmenbedingungen. F=F-Wert (Gesamtmodell); df=Freiheitsgrade Regression / Residuen; N=Anzahl Gruppen; R=Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß.

+p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

5.4.1.2 Partizipation

Partizipation ($\beta=.19$; $p<.10$) beeinflusst Team Commitment (M2) positiv. Dabei hat Partizipation keinen Einfluss auf organisationales Commitment (vgl. Tabelle 27). Somit wird Hypothese 2 abgelehnt. Die Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von Partizipation (M1) und Team Commitment (M2) ergibt keinen signifikanten Beitrag von Team Commitment auf Partizipation, so dass von einer kausalen Wirkrichtung von Partizipation auf Team Commitment ausgegangen werden kann. Partizipation ($\beta=.29$; $p<.05$) trägt zur Prognose von Team Commitment (M3) bei. Umgekehrt trägt Team Commitment tendenziell (M1) nicht zur Prognose von Partizipation (M3) bei (vgl. Tabelle 29). Allerdings sind die Ergebnisse, wie bereits erwähnt, mit Vorsicht zu interpretieren, da die Reliabilität der Skala „Partizipation“ (M3) ungenügend ist.

Tabelle 29: Multiple Regressionsanalysen zur Überprüfung der Einflussrichtung von Partizipation und Team Commitment

Prädiktoren (M1)	Partizipation (M2)	Partizipation (M3)
TC	.16	-.01
Partizipation	.43**	.32*
<u>F</u>	7,75**	2,31
<u>df</u>	2/49	2/43
<u>N</u>	52	46
<u>R</u>	.49	.31
<u>R²</u>	.24	.10

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. TC=Organisationales Commitment. F=F-Wert (Gesamtmodell); df=Freiheitsgrade Regression / Residuen; N=Anzahl Gruppen; R=Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß.
+p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

5.4.1.3 Zusammenarbeit

Zu beiden Messzeitpunkten (M2, M3) trägt die Zusammenarbeit ($\beta_2=.22$; $p<.05$; $\beta_3=.25$; $p<.10$) signifikant zur Vorhersage von Team Commitment bei. Die Regressionen zur Überprüfung der Einflussrichtung von Zusammenarbeit und Team Commitment zeigen zu beiden Messzeitpunkten keinen signifikanten zusätzlichen Beitrag von Team Commitment auf Zusammenarbeit (vgl. Tabelle 30). Somit kann von einer kausalen Wirkungsrichtung von Zusammenarbeit auf Team Commitment ausgegangen werden (Hypothese 6a, 6b).

Tabelle 30: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von Zusammenarbeit und Team Commitment

Prädiktoren (M1)	Zusammenarbeit (M2)	Zusammenarbeit (M3)
TC	.02	.02
Zusammenarbeit	.73***	.55***
<u>F</u>	28,62***	9,33***
<u>df</u>	2/49	2/43
<u>N</u>	52	47
<u>R</u>	.73	.55
<u>R²</u>	.54	.30

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. TC=Team Commitment. F=F-Wert (Gesamtmodell); df=Freiheitsgrade Regression / Residuen; N=Anzahl Gruppen; R=Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß.
+p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

5.4.1.4 Weiterbildung

Tabelle 31 zeigt, dass das Regressionsmodell mit organisationalem Commitment, Weiterbildung der Mitarbeiter, Weiterbildung der Gruppensprecher und Weiterbildung der Vorgesetzten als Prädiktoren (M1) und organisationalem Commitment als Kriterium nur zum zweiten Messzeitpunkt signifikant wird ($F=5,49$; $p<.01$). Die drei Skalen Weiterbildung tragen signifikant zur Prognose von organisationalem Commitment zum zweiten Messzeitpunkt bei (vgl. Tabelle 31). Das Regressionsmodell mit Team Commitment, Weiterbildung der Mitarbeiter, Weiterbildung der Gruppensprecher und Weiterbildung der Vorgesetzten als Prädiktoren (M1) und Team Commitment als Kriterium wird sowohl zum zweiten Messzeitpunkt ($F=11,50$; $p<.000$; vgl. Tabelle 31) als auch zum dritten Messzeitpunkt ($F=2,89$; $p<.05$; vgl. Tabelle 31) signifikant.

Tabelle 31: Multiple Regressionsanalysen mit Weiterbildung zwischen M1 und M2 sowie M1 und M3

Prädiktoren (M1)	Kriterien (M2)		Kriterien (M3)	
	OC	TC	OC	TC
OC	.33*		.24	
TC		.66***		.36*
WB Mitarbeiter	.42*	.34*	.08	-.02
WB Gruppenspr.	.27*	.01	.10	.00
WV VG (GA)	.59**	.18	.32	-.21
F	5,49**	11,50***	1,93	2,89*
df	4 / 45	4 / 45	4 / 40	4 / 40
p	.00	.000	.12	.04
N	50	50	45	45
R	.57	.71	.40	.47
R^2	.33	.51	.16	.22

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. OC=Organisationales Commitment; TC=Team Commitment; WB Mitarbeiter=Weiterbildung Mitarbeiter; WB Gruppenspr.=Weiterbildung Gruppensprecher; WB VG (GA)=Weiterbildung Vorgesetzter bezügl. Gruppenarbeit. F =F-Wert (Gesamtmodell); df =Freiheitsgrade Regression / Residuen; N =Anzahl Gruppen; R =Korrelationskoeffizient; R^2 =multiples Bestimmtheitsmaß.
+ $p<.10$; * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$.

Weiterbildung der Mitarbeiter

Die Weiterbildung der Mitarbeiter trägt signifikant zur Vorhersage von organisationalem Commitment (M2) bei ($\beta_2=.42$; $p<.05$). Umgekehrt zeigt sich in der Überprüfung der Einflussrichtung kein zusätzlicher Beitrag von

organisationalem Commitment (M1) auf die Weiterbildung der Mitarbeiter (M2) (vgl. Tabelle 32). Somit kann von einer kausalen Wirkrichtung von Weiterbildung Mitarbeiter (M1) auf organisationales Commitment (M2) ausgegangen werden (Hypothese 3a). Aufgrund der ungenügenden Reliabilität der Skala „Weiterbildung Mitarbeiter“ (M3) können die Ergebnisse des Regressionsmodells mit organisationalem Commitment als Kriterium (M3) bezüglich kausaler Aussagen nicht interpretiert werden (vgl. Tabelle 32). Hypothese 3b kann nicht bestätigt werden.

Tabelle 32: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von der Weiterbildung der Mitarbeiter und organisationalem Commitment

Prädiktoren (M1)	WB Mitarbeiter (M2)	WB Mitarbeiter (M3)
OC	-.04	.01
WB Mitarbeiter	.53***	-.41**
<u>F</u>	10,41***	4,24*
<u>df</u>	2/49	2/42
<u>N</u>	50	45
<u>R</u>	.55	.41
<u>R²</u>	.30	.17

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. OC=Organisationales Commitment; WB Mitarbeiter=Weiterbildung Mitarbeiter. F=F-Wert (Gesamtmodell); df=Freiheitsgrade Regression / Residuen; N=Anzahl Gruppen; R=Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß.

+p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Lediglich die Weiterbildung der Mitarbeiter (M1) leistet einen signifikanten Beitrag zur Prognose von Team Commitment (M2) ($\beta=.34$; $p<.05$). Die Überprüfung der Einflussrichtung von Weiterbildung der Mitarbeiter und Team Commitment zeigt auf M3 keinen zusätzlichen Beitrag von Team Commitment (vgl. Tabelle 33). Allerdings leistet Team Commitment (M1) einen signifikanten negativen Beitrag zur Vorhersage der Weiterbildung der Mitarbeiter (M2) ($\beta=-.26$; $p<.05$). Aufgrund der ungenügenden Reliabilität der Skala „Weiterbildung der Mitarbeiter“ (M3) können die Ergebnisse des dritten Messzeitpunktes bezüglich kausaler Aussagen nicht interpretiert werden.

Tabelle 33: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von Weiterbildung der Mitarbeiter und Team Commitment

Prädiktoren (M1)	WB Mitarbeiter (M2)	WB Mitarbeiter (M3)
TC	-.26*	.06
WB Mitarbeiter	.59***	-.42**
<u>F</u>	13,86***	4,35*
<u>df</u>	2/49	2/42
<u>N</u>	50	45
<u>R</u>	.60	.41
<u>R²</u>	.36	.17

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. TC=Team Commitment; WB Mitarbeiter=Weiterbildung Mitarbeiter. F=F-Wert (Gesamtmodell); df=Freiheitsgrade Regression / Residuen; N=Anzahl Gruppen; R=Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß.

+p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Weiterbildung der Gruppensprecher

Die Weiterbildung der Gruppensprecher leistet zur Prognose von organisationalem Commitment (M2) einen signifikanten Beitrag ($\beta=.27$; $p<.05$). Hypothese 4a kann bestätigt werden. Das Modell zur Überprüfung der Einflussrichtung wird zu beiden Messzeitpunkten nicht signifikant (vgl. Tabelle 34), so dass nur tendenziell von einer Wirkrichtung von Weiterbildung der Gruppensprecher (M1) auf organisationales Commitment (M2) ausgegangen werden kann. Das Regressionsmodell mit organisationalem Commitment (M3) als Kriterium wird nicht signifikant (vgl. Tabelle 31). Hypothese 4b kann nicht bestätigt werden.

Tabelle 34: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von der Weiterbildung der Gruppensprecher und organisationalem Commitment

Prädiktoren (M1)	WB Gruppensprecher (M2)	WB Gruppensprecher (M3)
OC	-.10	-.19
WB Gruppensprecher	.19	.02
<u>F</u>	0,99	0,72
<u>df</u>	2/49	2/43
<u>N</u>	50	45
<u>R</u>	.20	.18
<u>R²</u>	.04	.03

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. OC=Organisationales Commitment; WB Gruppensprecher=Weiterbildung Gruppensprecher. F=F-Wert (Gesamtmodell); df=Freiheitsgrade Regression / Residuen; N=Anzahl Gruppen; R=Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß. +p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Weiterbildung der Vorgesetzten

Die Weiterbildung der Vorgesetzten bezüglich der Gruppenarbeit (M1) trägt signifikant zur Prognose von organisationalem Commitment (M2) bei ($\beta=.59$; $p<.01$). Hypothese 5a wird angenommen. Auch die Überprüfung der Einflussrichtung ergibt keinen zusätzlichen Beitrag von organisationalem Commitment (M1) auf die Weiterbildung Vorgesetzter (M2), so dass von einer kausalen Wirkungsrichtung von der Weiterbildung Vorgesetzter (M1) auf organisationales Commitment ausgegangen werden kann. Die Messwiederholung zu M3 kann aufgrund fehlender Signifikanz der Regressionsmodelle nicht interpretiert werden (vgl. Tabellen 31, 35).

Tabelle 35: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von Weiterbildung der Vorgesetzten bezüglich Gruppenarbeit und organisationalem Commitment

Prädiktoren (M1)	WB Vorgesetzter (GA) (M2)	WB Vorgesetzter (GA) (M3)
OC	.15	.15 ⁺
WB Vorgesetzter (GA)	.79***	.78***
<u>F</u>	37,17***	44,04***
<u>df</u>	2/37	2/41
<u>N</u>	50	45
<u>R</u>	.82	.83
<u>R²</u>	.67	.68

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. OC=Organisationales Commitment; WB Vorgesetzter (GA)=Weiterbildung Vorgesetzter bezügl. Gruppenarbeit. F=F-Wert (Gesamtmodell); df=Freiheitsgrade Regression / Residuen; N=Anzahl Gruppen; R=Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß. +p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Überprüfung des jeweils stärksten Prädiktors

Bei der Überprüfung des stärksten Prädiktors wird darauf verzichtet, zusätzlich den Einfluss des Kriteriums zum ersten Messzeitpunkt miteinzubeziehen, da die Stichprobengröße für fünf Prädiktoren nicht ausreicht. Die Regressionsmodelle mit organisationalem Commitment, organisatorischen Rahmenbedingungen, Weiterbildung der Mitarbeiter, der Gruppensprecher und Vorgesetzten als Prädiktoren (M1) und organisationalen Commitment als Kriterium werden nur zum zweiten Messzeitpunkt signifikant (vgl. Tabelle 36). Als stärkster Prädiktor zeigt sich die Weiterbildung der Vorgesetzten ($\beta=.48$, $p<.01$), gefolgt von der Weiterbildung der Gruppensprecher ($\beta=.38$, $p<.01$) und den organisatorischen Rahmenbedingungen ($\beta=.24$, $p<.10$). Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird in diesem Modell nicht signifikant (vgl. Tabelle 36).

Tabelle 36: Multiple Regression der Antezedenzen auf organisationales Commitment

Prädiktoren (M1)	Kriterien (M2)	Kriterien (M3)
	OC	OC
Org. Rahmenb.	.24 ⁺	.24
WB Mitarbeiter	.20	-.14
WB Gruppensprecher	.38**	.21
WB Vorgesetzter (GA)	.48**	.18
<u>F</u>	4,46**	1,97
<u>df</u>	4/45	4/40
<u>N</u>	50	45
<u>R</u>	.53	.41
<u>R²</u>	.28	.16

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. OC=Organisationales Commitment; WB Mitarbeiter=Weiterbildung Mitarbeiter; WB Gruppensprecher=Weiterbildung Gruppensprecher; WB VG (GA)=Weiterbildung Vorgesetzter bezügl. Gruppenarbeit. F=F-Wert (Gesamtmodell). df=Freiheitsgrade Regression / Residuen; N=Anzahl Gruppen; R=Korrelationskoeffizient; R²=multiples Bestimmtheitsmaß. +p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Die Regressionsmodelle mit Team Commitment, Partizipation, Zusammenarbeit und der Weiterbildung der Mitarbeiter als Prädiktoren (M1) und Team Commitment als Kriterium werden zu beiden Messzeitpunkten signifikant (vgl. Tabelle 37). Als stärkster Prädiktor zeigt sich die Zusammenarbeit ($\beta_{12}=.32$, $p<.01$; $\beta_{13}=.34$, $p<.05$) gefolgt von Partizipation ($\beta_{12}=.28$, $p<.05$; $\beta_{13}=.33$, $p<.05$) zu beiden Messzeitpunkten. Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird nur zum zweiten Messzeitpunkt signifikant ($\beta_{12}=.26$, $p<.05$).

Tabelle 37: Multiple Regression der Antezedenzen auf Team Commitment

Prädiktoren (M1)	Kriterien (M2)	Kriterien (M3)
	TC	TC
Partizipation	.28*	.33*
Zusammenarbeit	.32**	.34*
WB Mitarbeiter	.26*	.11
<u>F</u>	5,80**	4,63**
<u>df</u>	3/48	3/43
<u>N</u>	52	47
<u>R</u>	.52	.49
<u>R²</u>	.27	.24

Anmerkungen: Berichtet werden standardisierte Regressionskoeffizienten. TC=Team Commitment; WB Mitarbeiter=Weiterbildung Mitarbeiter. F=F-Wert (Gesamtmodell). df=Freiheitsgrade Regression / Residuen. N=Anzahl Gruppen. R=Korrelationskoeffizient. R²=multiples Bestimmtheitsmaß.

+p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

5.5 Diskussion

Studie 3 untersuchte Antezedenzen von organisationalem Commitment und Team Commitment und kam der Forderung nach längsschnittlich angelegten Studien zur Überprüfung kausaler Zusammenhänge zwischen den Antezedenzen und den beiden Commitmentfoki nach (Riketta & van Dick, 2005). Die vorliegende Arbeit ist über drei Messzeitpunkte angelegt und erlaubt so neben kausalen Schlussfolgerungen die Stabilität der Zusammenhänge über mehrere Messzeitpunkte zu überprüfen. Eine weitere Stärke der Untersuchung liegt darin, dass die Kriterien durch Nutzung verschiedener Instrumente und Datenquellen (Mitarbeiterfragebogen, Interview der direkten Vorgesetzten mittels Klassifikationsraster für Gruppenarbeit) erhoben wurden, so dass eine Verzerrung durch einen common method bias reduziert werden kann. Gerade bei den Arbeitseigenschaften war bisher unklar, wie valide diese gemessen werden, wenn sie mittels Fragebogen auf Individuumsebene erhoben werden. Offen ist, ob nicht Mitarbeiter, die in starkem Maße an die Organisation gebunden sind, dazu tendieren, ihre Arbeit als erfüllender anzusehen als weniger gebundene Mitarbeiter (Mathieu & Zajac, 1990). Untersucht wurden Arbeitserfahrungen, die an konkreten organisatorischen Maßnahmen festgemacht wurden, wie zum Beispiel die räumliche Zusammenlegung der Gruppen.

Für beide Commitmentfoki konnten verschiedene Antezedenzen festgestellt werden. Das organisationale Commitment wird von organisatorischen Rahmenbedingungen und Weiterbildungsmaßnahmen beeinflusst. Dagegen wird Team Commitment durch Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungen, Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter und der Zusammenarbeit in der Gruppe prognostiziert. Unternehmen können mit bestimmten Maßnahmen zielgerichtet das organisationale Commitment oder das Team Commitment ihrer Mitarbeiter fördern. Hinweise für kausale Zusammenhänge zwischen den Antezedenzen und den beiden Commitmentfoki können teilweise über drei Messzeitpunkte gefunden werden.

In der vorliegenden Arbeit werden größere Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie den Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter, Gruppensprecher und direkten Vorgesetzten berichtet. Wider erwarten zeigen sich nur Zusammenhänge zwischen Partizipation und Team Commitment. Die Zusammenhänge zwischen Partizipation und organisationalem Commitment werden nicht signifikant. Erwartungskonform bestehen Zusammenhänge zwischen Zusammenarbeit und Team Commitment. Die Ergebnisse zeigen unterschiedliche Ansatzpunkte zur Förderung von organisationalem Commitment und Team Commitment.

Die Arbeit liefert Hinweise auf kausale Zusammenhänge zwischen den Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter und den direkten Vorgesetzten und organisationalem Commitment. Darüber hinaus liefern die Ergebnisse Anhaltspunkte dafür, dass Partizipation und Zusammenarbeit Team Commitment verursachen. Die Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und dessen Antezedenzen können über die Zeit nicht bestätigt werden. Teilweise verhindern eine mangelnde Skalenreliabilität und nicht signifikante Regressionsmodelle eine Aussage. Die kausale Wirkungsrichtung von Zusammenarbeit auf Team Commitment kann über drei Messzeitpunkte bestätigt werden. Als jeweils stärkster Prädiktor zeigt sich die Zusammenarbeit für Team Commitment und die Weiterbildung der Vorgesetzten bezüglich Gruppenarbeit für organisationales Commitment.

Es gibt erwartungskonform Hinweise für einen Einfluss von organisatorischen Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit auf das organisationale Commitment. Dieses Ergebnis steht in Einklang mit den Befunden der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung (z.B. Meyer et al., 2002). Es deutet sich eine kausale Wirkungsrichtung von organisatorischen Rahmenbedingungen auf organisationales Commitment an. Allerdings sind diese Ergebnisse aufgrund mangelnder Skalenreliabilität zum zweiten Messzeitpunkt nur vorsichtig zu interpretieren. Über die Zeit deutet sich der Zusammenhang zwischen organisatorischen Rahmenbedingungen und organisationalem Commitment an. Die Ergebnisse geben Hinweise, dass sich die Mitarbeiter durch bestimmte Rahmenbedingungen der Organisation in ihrer Arbeit im Team und in ihrem Arbeitsablauf von der Organisation unterstützt fühlen. Die einzelnen Fragen des Klassifikationsrasters für Gruppenarbeit ermöglichen eine konkretere Ableitung von Maßnahmen zur Förderung von Commitment. Zum Beispiel ermöglichen erst die räumliche Zusammenlegung der Gruppe und eine dauerhafte Zugehörigkeit der Gruppenmitglieder die Gelegenheit zur Zusammenarbeit in der Gruppe (vgl. Moser, 2002). Als unterstützend scheint auch wahrgenommen zu werden, wenn die Anordnung der Arbeitsplätze und der Geräuschpegel am Arbeitsplatz die notwendige Kommunikation zur Zusammenarbeit ermöglichen. Die Mitarbeiter beklagten häufig eine starke Belastung durch die Lautstärke der Maschinen. Somit scheinen die Maßnahmen zur Lärmreduktion als Unterstützung der Organisation wahrgenommen zu werden bzw. die Mitarbeiter sich in ihren Problemen von der Organisation ernst genommen fühlen. Die Organisation zeigt so ihren Respekt und Sorge um das Wohl der Mitarbeiter.

Wider erwarten finden sich Zusammenhänge zwischen den Partizipationsmöglichkeiten und Team Commitment. Im Widerspruch zu aktuellen Befunden (e.g. Allen & Meyer, 1990; Hutchison, 1997; 1990; Somech & Bogler, 2002; Johnson, 1990; Heller et al., 1998; Louis & Smith, 1991) werden keine Zusammenhänge zwischen Partizipation und organisationalem Commitment gefunden. Obwohl die Organisation durch ihre Unternehmenspolitik überhaupt erst Partizipation an Entscheidungsprozessen möglich macht, bzw. diese vorschreibt, scheint es der direkte Vorgesetzte zu sein, der diese Politik bei den Mitarbeitern implementiert und lebt (Hutchison, 1997). Folglich fühlen sich die Mitarbeiter vom

direkten Vorgesetzten unterstützt und revanchieren sich im Sinne der sozialen Austauschtheorie mit Commitment gegenüber ihren Vorgesetzten und nicht mit organisationalem Commitment. Hutchison (1997) fand stärkere Zusammenhänge zwischen Partizipation und dem Vorgesetzten als mit organisationalem Commitment. Möglicherweise wird auch der Vorgesetzte von den Mitarbeitern eher als Vertreter der Organisation und nicht als Teil des Teams wahrgenommen. Die Partizipation der Mitarbeiter scheint auch vielfach entgegen theoretischer Annahmen negative Effekte bei den Mitarbeitern hervorzurufen. So wird häufig von einer Erhöhung der Arbeitsmenge und des Leistungsdrucks im Zuge von Partizipationsmaßnahmen berichtet (Erke & Bungard, 2006), was sich wiederum nicht förderlich auf das organisationale Commitment auswirken dürfte. Die vorliegende Arbeit findet hierzu zumindest keine negativen Zusammenhänge zwischen Partizipation und organisationalem Commitment. Zu klären bleibt in zukünftigen Studien der Zusammenhang zwischen Partizipation und Team Commitment sowie dem Commitment gegenüber dem direkten Vorgesetzten.

Doch warum führt Partizipation in der vorliegenden Arbeit zu Team Commitment? Um mögliche Antworten zu finden, sollen die Einzelitems der Skala „Partizipation“ genauer betrachtet werden. Die direkten Vorgesetzten wurden befragt, ob die Gruppe an für sie relevanten Entscheidungen partizipieren kann, z.B. an der Zielvereinbarung für die Gruppe, der Wahl des Gruppensprechers, der Vereinbarung der Gruppenprämie, der Einstellung oder dem Verleih von Gruppenmitgliedern, dem Gruppenbudget oder den Inhalten der Gruppengespräche. Die genannten Möglichkeiten für die Gruppenmitglieder zu partizipieren ermöglichen und fordern zugleich Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern und ringen ihnen gemeinsam zu tragende Entscheidungen ab. Dadurch macht die Gruppe die Erfahrung Prozesse mitbestimmen bzw. auch mitkontrollieren zu können. Die mit den Kontrollerfahrungen verbundenen positiven Emotionen werden eher auf die Gruppe als auf die Organisation attribuiert und sollten zu einer Erhöhung des Team Commitments führen (Lawler, 1992). Je mehr Gruppenmitglieder an diesen Entscheidungen teilnehmen, desto mehr scheint dies die Bindung an die Gruppe zu fördern. Möglicherweise fühlen sich dadurch die Gruppenmitglieder von ihren Kollegen in der Entscheidungsfindung unterstützt. Dies führt nach der sozialen Austauschtheorie wiederum zu Team Commitment (Bishop et al., 2000; Bishop et al., 2005). Der

mediierende Mechanismus zwischen Partizipation und Team Commitment ist allerdings noch zu klären (vgl. Meyer et al., 2002).

Die Überprüfung der kausalen Wirkungsrichtung bestätigt diese Überlegungen. Die Studie gibt Hinweise, dass die Partizipation zu Team Commitment führt. Tendenziell zeigt sich dieser Zusammenhang auch zum dritten Messzeitpunkt. Dieser ist aber aufgrund mangelnder Skalenreliabilität der Skala Partizipation zum dritten Messzeitpunkt nur mit Vorsicht zu interpretieren.

Erwartungskonform stehen die Art und Dauer von Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter, Gruppensprecher und direkten Vorgesetzten im positiven Zusammenhang mit organisationalem Commitment. Die Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter und des direkten Vorgesetzten können als Ursache von organisationalem Commitment bestätigt werden. Die Mitarbeiter nehmen also die Weiterbildungsmaßnahmen für sich und die Personen, die Einfluss auf ihre tägliche Arbeit nehmen, als Unterstützung der Organisation wahr bzw. sehen ihre Bedürfnisse nach Weiterbildung befriedigt (vgl. Morris & Sherman, 1981) und revanchieren sich hierfür mit organisationalem Commitment. Alle drei Aspekte der Weiterbildungsmaßnahmen können zum dritten Messzeitpunkt nicht bestätigt werden, da die Regressionsmodelle nicht signifikant werden.

Der stärkste Prädiktor für organisationales Commitment ist die Weiterbildung des Vorgesetzten. In der vorliegenden Arbeit wurden speziell Weiterbildungsmaßnahmen der direkten Vorgesetzten bezüglich Gruppenarbeit erfasst. Das heißt Schulungen, welche die Vorgesetzten über die Art der Gruppenarbeit, das Führungsverhalten und das Optimieren der Gruppenarbeit unterrichteten. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Vorgesetzten durch diese Schulungen sensibilisiert und weitergebildet werden, die Arbeit in den Gruppen besser unterstützen können und dies wiederum von den Gruppen als Unterstützung durch die Organisation wahrgenommen wird. Zusätzlich werden möglicherweise die Vorgesetzten von den Gruppenmitgliedern eher als Stellvertreter der Organisation wahrgenommen und stehen in dieser Rolle stellvertretend für die Unternehmensziele und -werte. Hinzu kommt, dass früher die Gruppenmitglieder häufig eine fehlende Unterstützung ihrer Gruppenarbeit durch die Organisation bemängelten bzw. dass ihre Arbeit in den Gruppen „von oben“ nicht ernst genommen wird. Indem die Unternehmen nun nicht nur die

Gruppenmitglieder wie allgemein üblich (Minssen, 1999), sondern auch die direkten Vorgesetzten der Gruppen zum Thema Führen von Teams bzw. der Gruppenarbeit fortbilden, zeigen sie ihre Wertschätzung der Gruppenarbeit und damit den Mitarbeitern in den Gruppen gegenüber. Es ist nicht verwunderlich, dass HRM-Maßnahmen diese Zusammenhänge zeigen, sind es doch Maßnahmen, die die Mitarbeiter auf eine Zukunft in der Organisation vorbereiten. Unternehmen die ihre Mitarbeiter aktiv beim Vorankommen in ihrer Organisation unterstützen, fördern damit eine festere Bindung an das Unternehmen als Unternehmen, die dies nicht tun (Meyer & Smith, 2000).

Zusätzlich zeigt die Weiterbildung der Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf Team Commitment. Die Weiterbildungsmaßnahmen in den untersuchten Unternehmen sind sehr auf die Gruppen bezogen, so dass davon auch das Team Commitment stark profitieren könnte. Angeboten werden Schulungen zur Optimierung der Gruppenarbeit, zum Beispiel im Umgang mit Konflikten oder Methoden der Gruppenarbeit. Dadurch lernen die Mitarbeiter Methoden kennen, um ihre Arbeit in der Gruppe zu optimieren und ihre Gruppe zu unterstützen. Die Gruppe wiederum nimmt diese Unterstützung der Teammitglieder wahr. So entsteht nach der sozialen Austauschtheorie Team Commitment. Hinweise für eine kausale Wirkungsrichtung können jedoch nicht gefunden werden und auch die Ergebnisse zum dritten Messzeitpunkt können aufgrund nicht signifikanter Regressionsmodelle nicht interpretiert werden. Die Weiterbildung der Gruppensprecher und der direkten Vorgesetzten hat erwartungskonform keinen Einfluss auf das Team Commitment.

Eine Bestätigung der Target Similarity Theorie sowie aktueller Befunde (z.B. Vandenberghe et al., 2004; Bishop & Scott, 2000; Bishop et al., 2000) findet sich auch in den Ergebnissen zu den Zusammenhängen zwischen der Zusammenarbeit im Team und Team Commitment wieder. Es finden sich Hinweise für die kausale Wirkungsrichtung von der Zusammenarbeit auf das Team Commitment über alle drei Messzeitpunkte. Die Mitarbeiter entwickeln Team Commitment, wenn sie sich von ihrer Gruppe wertgeschätzt und unterstützt fühlen und die Gruppe sich um das Wohl ihrer Gruppenmitglieder kümmert (Bishop et al., 2000). Der Abschnitt zu Partizipation deutete bereits an, dass von der Gruppe gemeinsam getragene Entscheidungen für das Team Commitment

förderlich sind. Im Klassifikationsraster wird eine gute Zusammenarbeit definiert über eine gerechte gleichmäßige Verteilung der Gruppenaufgaben auf alle Gruppenmitglieder, der Informationsweitergabe an möglichst viele Gruppenmitglieder, wie viele Gruppenmitglieder an Entscheidungsprozessen teilnehmen sowie die nicht immer übliche Kooperation der Gruppe mit ihren Gruppenmitgliedern in der jeweils anderen Schicht. Auch die Häufigkeit, die Art der Konflikte (sozial oder aufgabenbezogen) und der Umgang in der Gruppe mit den Konflikten scheinen das Team Commitment zu beeinflussen (vgl. Bishop & Scott, 2002).

Bemerkenswert an den Ergebnissen ist, dass die Zusammenhänge zwischen der Zusammenarbeit und dem Team Commitment sowie zwischen Partizipationsmöglichkeiten und Team Commitment über die Zeit zunehmen. Wohingegen die Zusammenhänge zwischen den organisationsbezogenen Antezedenzen (organisatorische Rahmenbedingungen und Weiterbildung) und organisationalem Commitment über die Zeit abnehmen. Dies bringt wichtige Erkenntnisse für Maßnahmen zur Förderung von Commitment. Insbesondere Fördermaßnahmen für Team Commitment sollten nachhaltig angelegt sein. Maßnahmen sollten über einen längeren Zeitraum verfolgt werden, da Monate vergehen können, bevor sich die erhofften Effekte zeigen bzw. verstärken.

Praktische Implikationen

Organisationen können die Bindung der Mitarbeiter an ein Team oder an die Organisation gezielt durch verschiedene Maßnahmen beeinflussen. Die beiden Commitmentfoki werden von Faktoren auf der jeweiligen Fokusebene beeinflusst. Daher ist es möglich, den jeweiligen Bindungsfokus (z.B. Team Commitment) gezielt durch Maßnahmen auf dieser Ebene (z.B. Teamebene) zu fördern (z.B. Teamentwicklung zur Förderung der Zusammenarbeit).

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass Unternehmen, wenn sie ihre Mitarbeiter affektiv binden wollen, auch ihrerseits ihre Bindung gegenüber ihren Angestellten demonstrieren sollten, indem sie z.B. eine unterstützende Arbeitsumgebung bereitstellen (Eisenberger et al., 1986). In der vorliegenden Studie zeigt sich, dass organisatorische Rahmenbedingungen die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation positiv beeinflussen. So werden beispielsweise Lärmschutzmaßnahmen von Seiten der Organisation als Fürsorge angesehen

bzw. ermöglicht ein moderater Lärmpegel überhaupt erst die Kommunikation und Zusammenarbeit der Teammitglieder.

Ein breites Weiterbildungsangebot mit spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter (insbesondere auch für gewerbliche Mitarbeiter) bereitet die Mitarbeiter auf eine Zukunft im Unternehmen vor und kann das Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung befriedigen. Gleichzeitig werden so die Mitarbeiter dabei unterstützt, ihren Arbeitsaufgaben gerecht zu werden bzw. diese zu optimieren. Die Mitarbeiter fühlen sich von der Organisation wertgeschätzt und können ihre persönlichen Bedürfnisse nach Weiterentwicklung befriedigen. Allerdings ist zu beachten, dass die Einführung einer Trainingsmaßnahme alleine nicht zu Commitment führt. Die Motivation der Organisation für diese Maßnahme hat einen Einfluss auf die Entwicklung von Commitment (Meyer & Smith, 2000) bzw. ist das Commitment beeinflusst von der Art, wie die Weiterbildungsmaßnahme den Mitarbeitern vermittelt wird (Guzzo & Noonan, 1994). So macht es einen Unterschied für das organisationale Commitment der Mitarbeiter, ob die Weiterbildungsmaßnahme von der Organisation veranlasst wird, weil diese für gute Mitarbeiter attraktiv sein soll, um sie in der Organisation zu halten oder aber aus Gründen der Produktivitätssteigerung (Koys, 1991).

Die Weiterbildung der Vorgesetzten zeigt sich dabei als wichtigster Prädiktor. Gerade bei Arbeitsformen wie der teilautonomen Gruppenarbeit, ist es wichtig, nicht nur an der Basis (Produktionsmitarbeiter), sondern alle Ebenen im Unternehmen, insbesondere auch die direkten Vorgesetzten hinsichtlich der Arbeitsform zu schulen. Dies trifft ganz besonders zu, wenn diese neu ist. Häufig bemängeln Mitarbeiter eine fehlende Unterstützung ihrer Gruppenarbeit „von Oben“ bzw. dass ihre Vorgesetzten die Gruppenarbeit nicht ernst nehmen (Aussagen Mitarbeiter Unternehmen A). Insbesondere die Kommunikationsweise des Vorgesetzten zeigt hohe positive Korrelationen mit organisationalem Commitment (Mathieu & Zajac, 1990). Wenn ein Vorgesetzter konkret und zeitnah kommuniziert verbessert dies die Arbeitsumgebung, welche wiederum das organisationale Commitment fördert (Mathieu & Zajac, 1990).

Team Commitment entwickelt sich aufgrund positiver Austausch Erfahrungen mit den Gruppenmitgliedern. Damit ein positiver Austausch zwischen den Gruppenmitgliedern stattfindet, müssen die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter so

gestaltet sein, dass dieser Austausch überhaupt stattfinden kann. Gruppenarbeit erfordert von den Gruppenmitgliedern ein gewisses Maß an Interaktion, damit gemeinsame Gruppenziele erreicht werden können. Wie die vorliegende Studie zeigt, führen die Partizipationsmöglichkeiten der Gruppe an für die Gruppe relevanten Entscheidungen, wie z.B. Zielvereinbarung, Austausch und Verleih von Gruppenmitgliedern etc. auch zu Team Commitment. Um z.B. den Austausch von Gruppenmitgliedern, Kennzahlen oder die Gruppenprämie besprechen zu können, müssen die Gruppenmitglieder in einem gemeinsamen Gespräch (z.B. in regelmäßig stattfindenden Gruppengesprächen) zusammensitzen, diskutieren und zu Entscheidungen kommen. In den Gruppengesprächen können dann positive wie auch negative Austauscherfahrungen gemacht werden. Je mehr Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter hat, desto mehr müssen die Gruppenmitglieder zusammenarbeiten und zu gemeinsamen Entscheidungen kommen. Die Zusammenarbeit in der Gruppe stellte sich in Studie 3 als wichtigster Prädiktor des Team Commitments heraus. Eine gute Zusammenarbeit wird als Commitment der Gruppe gegenüber dem einzelnen Gruppenmitglied wahrgenommen und mit der Bindung des Gruppenmitglieds an seine Gruppe honoriert. Das einzelne Gruppenmitglied fühlt sich in seinen Aufgaben von den Gruppenmitgliedern unterstützt und wertgeschätzt. Eine gute Zusammenarbeit wird jede Gruppe individuell definieren und selbst die einzelnen Gruppenmitglieder haben unterschiedliche Auffassungen, was eine gute Zusammenarbeit für sie bedeutet. In Studie 3 wurden verschiedene Kriterien mittels des Klassifikationsrasters für Gruppenarbeit (Frieling & Freiboth, 1997) erfasst, die für eine gute Zusammenarbeit in der Gruppe stehen können.

Ein wichtiger Punkt scheint zu sein, dass möglichst viele Gruppenmitglieder an der Zusammenarbeit in der Gruppe beteiligt sind, um so z.B. eine gerechte Verteilung der Gruppenaufgaben unter den Gruppenmitgliedern zu erreichen. Informationen sollen möglichst viele, besser alle Gruppenmitglieder erreichen. Weiterhin sollten möglichst viele Gruppenmitglieder an Entscheidungsprozessen beteiligt sein. In Mehrschichtbetrieben werden Gruppen häufig über die Schichten hinweg als Gruppe definiert. Im Arbeitsalltag interagieren in der Regel die Gruppenmitglieder der jeweiligen Schichten. Wichtig für das Team Commitment scheint auch die schichtübergreifende Kooperation der Gruppenmitglieder zu sein. Denn häufig werden besonders Konflikte zwischen den einzelnen Schichten

ausgetragen, weil z.B. der Arbeitsplatz nicht sauber verlassen wurde, die Maschine nicht gewartet wurde etc. Damit ein Austausch zwischen den Schichten möglich ist, benötigen die Gruppenmitglieder Zeit für eine Schichtübergabe und für Gruppengespräche, damit sie die notwendige Zeit und Raum haben, sich über gemeinsame Arbeiten auszutauschen, um so Konflikte von vorneherein erst gar nicht entstehen zu lassen bzw. konstruktiv lösen zu können. Maßnahmen zur Teamentwicklung, wie z.B. Workshops, in denen Gruppen ihre Gruppenarbeit reflektieren (vgl. Carter & West, 1998; Tjosvold, Tang, & West, 2004; Gurtner, Tschan, Semmer, & Nägele, 2007; Neininger & Kauffeld, 2009) oder auch aktuell entwickelte Team Coaching Instrumente (z.B. Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, in press; Kauffeld, Lorenzo, Montasem, & Lehmann-Willenbrock, 2009) können zu einer besseren Zusammenarbeit führen und so das Team Commitment positiv beeinflussen.

Grenzen der Untersuchung

Die Studie wurde unter realen Bedingungen an Produktionsteams in zwei familiengeführten Unternehmen im Feld erhoben. Dadurch weist die Studie einige Grenzen auf. Zum einen ist die Generalisierbarkeit der Studie eingeschränkt, da die Stichprobe auf Produktionsteams, die größtenteils aus männlichen Mitarbeitern besteht, limitiert ist. Dennoch ist diese Mitarbeiterzusammensetzung repräsentativ für den Produktionsbereich von Unternehmen. Positiv zu werten ist, dass die zwei untersuchten Unternehmen verschiedenen Branchen zuzuordnen sind und insgesamt vier Standorte untersucht wurden. Dies erhöht die Übertragbarkeit auf andere Unternehmen.

Des Weiteren wurde nur die Kurzform des affektiven organisationalen und affektiven Team Commitments eingesetzt. In Anbetracht mehrmaliger Befragung der Mitarbeiter über mehrere Jahre, galt es, die Fragebögen auf ein Minimum zu reduzieren, um eine solche Befragung überhaupt in den beiden Unternehmen durchführen zu können (vgl. Avey, Luthans & Mhatre, 2008). Es wurde darauf verzichtet, normatives und kalkulatorisches Commitment zu betrachten. Aufgrund bisheriger Forschungsergebnisse erscheint dies vertretbar, da affektives Commitment sich als stärkster Prädiktor für unternehmensrelevante Kriterien herausgestellt hat (vgl. Meyer et al., 2002).

Eine weitere Einschränkung ergibt sich im Hinblick auf die Interpretierbarkeit der Ergebnisse. In einzelnen Fällen ist die Skalenreliabilität einzelner Skalen des Klassifikationsrasters (organisatorische Rahmenbedingungen, Partizipation, Weiterbildung Mitarbeiter) jeweils zu einem der drei Messzeitpunkte nicht ausreichend. Insgesamt über alle drei Messzeitpunkte betrachtet, ergeben sich allerdings für eine Messung von Konstrukten auf Gruppenebene ordentliche bis sehr gute Reliabilitätswerte für die Skalen des Klassifikationsrasters (vgl. Lienert & Raatz, 1994; Nunnally, 1967). Ein großer Vorteil des Klassifikationsrasters besteht darin, dass es aufgrund der differenzierten Abfrage der Ausprägung der Gruppenarbeit erlaubt, praktische Implikationen für Unternehmen direkt abzuleiten.

Darüber hinaus findet keine experimentelle Manipulation statt. Die Kausalitätsaussagen werden mittels statistischer Methoden getroffen, da eine experimentelle Manipulation der Antezedenzen über mehrere Jahre vor der Organisation und den untersuchten Mitarbeitern nicht zu rechtfertigen war. Das Analyseverfahren in Anlehnung an „Granger’s Causality“ erlaubt nur eine Aussage bezüglich der Kausalität für die gemessenen Zeitpunkte (Granger, 1969). Daher sind kausale Zusammenhänge mit Vorsicht zu interpretieren.

In der Untersuchung wurde die Gruppenebene als Analyseeinheit genutzt. In die Analyse gingen zwischen 47 bis 52 Gruppen ein, so dass die Stichprobengröße vergleichsweise klein war. Dies führt dazu, dass kleine und mittlere Effekte nicht verlässlich gemessen werden können. In Feldstudien ist allerdings eine Erweiterung der Stichprobe nicht beliebig möglich. Daher sind die Ergebnisse mit der nötigen Vorsicht zu interpretieren. Die kleine Stichprobengröße führte möglicherweise auch dazu, dass die Regressionsmodelle zur Bedeutung der Antezedenzen für die Commitmentfoki teilweise nur marginal signifikant wurden. Dies ist möglicherweise auch der sehr konservativen Berechnung der Zusammenhänge geschuldet. Da die Cross-Lagged-Panel-Correlation-Technique (CLPCT) aber in der Vergangenheit stark kritisiert worden ist (Rogosa, 1980), wurde das Verfahren in Anlehnung an „Granger’s Causality“ der CLPCT vorgezogen (vgl. Erdfelder & Undorf, 2003).

Ausblick

Studie 3 zeigte einen positiven Einfluss von Partizipationsmöglichkeiten auf Team Commitment. Hutchison (1997) fand stärkere Zusammenhänge zwischen Partizipationsmöglichkeiten und dem Commitment gegenüber dem Vorgesetzten als mit organisationalem Commitment. Zu klären bleibt in zukünftigen Studien der Zusammenhang zwischen Partizipation an für die Gruppe relevanten Entscheidungen und Team Commitment sowie dem Commitment gegenüber dem direkten Vorgesetzten.

Die Mechanismen, die beispielsweise zwischen Konflikten und Team Commitment oder zwischen Partizipation und Commitment wirken, sind weitestgehend unerforscht (vgl. Meyer et al., 2002). Ergebnisse zeigen, dass Konflikte die Bindung an das Team negativ beeinflussen (z.B. Bishop & Scott, 2002). Mediierende Mechanismen sind in zukünftiger Forschung noch zu klären.

Zukünftige Forschung sollte entsprechend der Target Similarity Theorie in Input-Prozess-Output-Modellen die Wirkung von Team und organisationsbezogenen Antezedenzen über die Mediatoren Team und organisationales Commitment auf team- und organisationsbezogene Konsequenzen betrachten.

6. Fazit und Ausblick

Organisationales Commitment ist bereits seit Jahrzehnten gut erforscht. Die Zusammenhänge mit Team Commitment dagegen, insbesondere in Längsschnittanalysen, wurden bisher vernachlässigt (Riketta & van Dick, 2005). Die Antezedenzen und Konsequenzen von Commitment wurden meist querschnittlich untersucht. Die wenigen längsschnittlich angelegten Studien überprüfen meist nur zwei Messzeitpunkte. Die vorliegende Arbeit ist eine Antwort auf den Ruf nach längsschnittlich angelegten Studien, die Hinweise auf kausale Zusammenhänge von Team Commitment und organisationalem Commitment liefern (Riketta & van Dick, 2005). Die Arbeit ist über drei Messzeitpunkte über mehr als drei Jahre angelegt und erlaubt so Hinweise für kausale Zusammenhänge zu den jeweiligen Messzeitpunkten zu geben sowie die Stabilität der Zusammenhänge über kurze und längere Messperioden zu prüfen.

Das organisationale Commitment führt zu Arbeitszufriedenheit und geringeren Fluktuationsabsichten. Über Team Commitment lassen sich In-Rollenverhalten (Teamleistung) und Extra-Rollenverhalten steigern (Hilfsbereitschaft). Dabei kann Team Commitment fehlendes organisationales Commitment durch indirekte Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten „kompensieren“ (das heißt auch wenn man sich als Mitarbeiter mit der Gesamtorganisation nicht identifizieren kann, aber in einem guten Team arbeitet und sich dort unterstützt fühlt, bindet man sich an das Team und verbleibt so auch im Unternehmen und ist zufrieden). Organisationales Commitment kann nicht direkt über Team Commitment beeinflusst werden oder umgekehrt, aber man kann die positiven Konsequenzen des jeweils anderen Foki beeinflussen. Die beiden Commitmentfoki (Team und organisationales Commitment) sind durch unterschiedliche Maßnahmen förderbar.

Die Ergebnisse wurden in den drei Studien bereits ausführlich dargestellt und diskutiert. Daher sollen im Folgenden die Hauptergebnisse der drei Untersuchungen kurz zusammengefasst werden:

Studie 1: In Studie 1 konnten direkte Zusammenhänge zwischen organisationalem sowie Team Commitment und Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten, Teamleistung und Hilfsbereitschaft über drei Messzeitpunkte aufgezeigt werden. Organisationales Commitment trägt stärker zur Prognose von organisationsrelevanten Merkmalen (globale

Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten) und Team Commitment stärker zur Vorhersage von teamnahen Kriterien (Teamleistung, Hilfsbereitschaft) bei. In der vorliegenden Studie konnten substantielle Hinweise gefunden werden, dass Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten, Leistung und OCB als Konsequenzen von Commitment zu betrachten sind. Studie 1 gibt Hinweise darauf, dass sich Team Commitment wie organisationales Commitment langsam über die Zeit entwickelt. Es werden größere Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment zum ersten Messzeitpunkt und Arbeitszufriedenheit zum dritten Messzeitpunkt sowie zwischen Team Commitment zum ersten Messzeitpunkt und Teamleistung sowie Hilfsbereitschaft zum dritten Messzeitpunkt gefunden, das heißt die Zusammenhänge wachsen über die Zeit. Ob diese Zusammenhänge allgemein gültig sind, ist in zukünftigen längsschnittlich angelegten Studien über mehrere Messzeitpunkte zu prüfen.

Studie 2: Organisationales Commitment und Team Commitment sind im Einklang mit bisherigen empirischen Befunden (z.B. Vandenberghe et al., 2004; Felfe et al., 2006) zwei eigenständige Konstrukte. Über alle drei Messzeitpunkte hinweg ist das organisationale Commitment stärker ausgeprägt als das Team Commitment. Dieser Widerspruch zu bisherigen Forschungsergebnissen (Riketta & van Dick, 2005) liegt möglicherweise in der Stichprobe begründet. Eine Loyalität dem familiengeführten Unternehmen gegenüber sowie die Arbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen führten in der vorliegenden Studie möglicherweise zu einem höheren organisationalem Commitment. Hinweise auf eine kausale Wirkungsrichtung konnten nicht gefunden werden.

Studie 3: Für organisationales und Team Commitment wurden unterschiedliche Antezedenzen festgestellt. Entsprechend der Target Similarity Theorie wird organisationales Commitment stärker von organisationsbezogenen Kriterien (organisatorische Rahmenbedingungen, Weiterbildungsmaßnahmen) beeinflusst. Dagegen wird Team Commitment stärker durch Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungen, Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter und der Zusammenarbeit in der Gruppe prognostiziert. Die kausale Wirkungsrichtung zwischen den Antezedenzen und den beiden Commitmentfoki kann teilweise über drei Messzeitpunkte bestätigt werden. Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter und der direkten Vorgesetzten beeinflussen zum zweiten Messzeitpunkt organisationales Commitment, ebenso

beeinflusst die Partizipation an Entscheidungen zum zweiten Messzeitpunkt positiv das Team Commitment. Die Zusammenarbeit erhöht zu beiden Messzeitpunkten Team Commitment. Stärkster Prädiktor für organisationales Commitment sind dabei die Weiterbildungsmaßnahmen für die Vorgesetzten. Für Team Commitment ist die Zusammenarbeit der stärkste Prädiktor.

In den Studien 1 und 3 bestätigte sich die Target Similarity Theorie. Es werden stärkere Effekte auf gleicher Erhebungsebene gemessen. Sowohl zwischen den Antezedenzien und organisationalem Commitment sowie zwischen den Antezedenzien und Team Commitment als auch zwischen den beiden Commitmentfoki und den Konsequenzen zeigten sich stärkere Effekte auf der gleichen Fokusebene. Also sowohl zwischen organisationsbezogenen Antezedenzien und Konsequenzen und organisationalem Commitment, als auch zwischen teambezogenen Antezedenzien und Konsequenzen und Team Commitment.

In beiden Studien werden Hinweise auf eine kausale Wirkungsrichtung von den Antezedenzien auf organisationales Commitment sowie auf Team Commitment und von den Commitmentfoki auf die Konsequenzen zum Erhebungszeitraum berichtet. Dabei sind in Studie 1 (Konsequenzen der Commitmentfoki) die Effekte in den kurzen Messperioden zwischen dem ersten und zweiten sowie zwischen dem zweiten und dritten Messzeitpunkt nicht so stark ausgeprägt, wie die Effekte in der längeren Messperiode zwischen dem ersten und dritten Messzeitpunkt. Es konnten sehr starke Effekte zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten aufgezeigt werden. Auch bei einer sehr konservativen Berechnung, wie sie sonst selten in der Literatur angewendet wird, bleiben diese über alle Messzeitpunkte sowie kurze und lange Messperioden bestehen. Die Effekte zwischen Team Commitment und Teamleistung sowie Hilfsbereitschaft sind schwächer ausgeprägt, insbesondere in den beiden kurzen Messperioden. Die Ergebnisse besonders zur Teamleistung entsprechen aktuellen Studien (z.B. Vandenberghe et al., 2004). Grundsätzlich ist zu bedenken, dass die Teamleistung nicht nur von der Leistung des Teams bzw. der einzelnen Mitglieder abhängen kann, sondern auch von Faktoren außerhalb des Teams beeinflusst werden kann. So kann das Team Commitment hoch ausgeprägt sein und dennoch die Teamleistung schwach

ausfallen, weil zum Beispiel das Material fehlerhaft ist. Umgekehrt kann das Team Commitment niedrig sein, aber aus Angst vor Arbeitsplatzverlust oder starker Kontrolle durch den Vorgesetzten erbringt das Team trotzdem eine gute Teamleistung (vgl. Felfe & Six, 2005).

In Studie 3 (Antezedenzen der Commitmentfoki) zeigen sich ebenfalls stärkere Effekte in der längeren Messperiode (M1 und M3) für die Antezedenzen von Team Commitment. Die Effekte zwischen den organisationsbezogenen Antezedenzen und organisationalem Commitment dagegen sind in der längeren Messperiode schwächer als in den beiden kurzen Messperioden (M1 und M2 und M2 und M3).

Es ist anzunehmen, dass sich Team Commitment wie organisationales Commitment langsam über die Zeit entwickelt, bedingt dadurch, dass der Arbeitnehmer über seine Beziehung zu seinem Arbeitgeber bzw. seinem Team nachdenkt (vgl. Mowday et al., 1979). Eine einzelne Studie, die eine Zunahme der Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit über drei Messzeitpunkte berichtet, ist von Farkas und Tetrick (1989). Der Autorin sind keine weiteren Studien bekannt, die sich darüber hinaus mit der Wirkrichtung der Antezedenzen und Konsequenzen von organisationalem Commitment und Team Commitment über eine längere Messperiode beschäftigen. Die vorliegende Arbeit gibt erste Hinweise darauf, dass die Zusammenhänge zwischen Team Commitment und Teamleistung sowie Hilfsbereitschaft über die Zeit zunehmen und bestätigt damit die Befunde der Zunahme des Zusammenhanges zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit von Farkas und Tetrick (1989). Unklar bleibt aber, ob sich Team Commitment genauso konsistent wie organisationales Commitment über die Zeit entwickelt (vgl. Mowday et al., 1979). Möglich wäre, dass gerade affektives Team Commitment situationsabhängig aufgrund der täglichen Zusammenarbeit mit den Teamkollegen variiert. Aufgrund dieser Austauschbeziehung kann man vermuten, dass Team Commitment ein stärker situationsabhängiges Konstrukt ist. Entsprechend der Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960) und der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) unterstützen wir unser Team, wenn wir von unserem Team Unterstützung erhalten haben. Ebenso werden wir uns an unser Team binden, wenn wir im Gegenzug das Commitment des Teams uns gegenüber wahrnehmen. Auf der anderen Seite werden wir nicht die Teamkollegen

unterstützten, wenn wir uns nicht von den Teammitgliedern unterstützt fühlen. Dies wird das Team Commitment negativ beeinflussen. Dies sind alles mögliche Prozesse, die auf der Teamebene zu dynamischen Veränderungen des Commitments führen können.

Ein weiterer möglicher Grund für die Zunahme der Effekte von Team Commitment über die Zeit, könnte in der Arbeitsform liegen. In der vorliegenden Arbeit wurden teilautonome Arbeitsgruppen untersucht, deren Mitarbeiter nicht selten insbesondere in den Anfangszeiten der Gruppenarbeit Probleme mit dieser Arbeitsform haben (Minssen, 1999). Die deutlich längere Gruppenarbeit, kann dazu führen, dass Mitarbeiter mit dieser Arbeitsform bereits vertrauter sind und diese als festen Bestandteil in ihren Arbeitsalltag sowie –ablauf integriert haben. Sie betrachten die Gruppenarbeit nicht als Fremdkörper, der möglichst bald wieder abgeschafft werden sollte und fühlen sich aus diesem Grund langsam über die Zeit hinweg mit ihrer Gruppe verbunden.

Praxisleitfaden

Zunächst sollte das *Ziel* der Commitmentförderung definiert werden. Welches Ziel verfolgt die Organisation, der Vorgesetzte oder der Gruppenleiter mit der Commitmentförderung? Ist es das Ziel, Mitarbeiter zu binden, die Arbeitszufriedenheit zu steigern und/oder eine Erhöhung der Leistung (über beispielsweise In-Rollenverhalten oder Extra-Rollenverhalten) zu erreichen? Die Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit werden am stärksten durch organisationales Commitment beeinflusst. Dagegen werden In-Rollenverhalten oder Extra-Rollenverhalten stärker durch Team Commitment prognostiziert. Daraus resultiert, welcher Commitmentfokus aufgrund des anvisierten Zieles gezielt gefördert werden sollte.

Zum Beispiel möchte Unternehmen A die Mitarbeiterbindung stärken, so sollte es versuchen, das organisationale Commitment der Mitarbeiter zu erhöhen, da organisationales Commitment die stärksten Effekte mit den Fluktuationsabsichten der Mitarbeiter aufweist. Unternehmen B möchte die Leistung über das In-Rollenverhalten (z.B. Teamleistung) steigern. Unternehmen B sollte das Team Commitment der Mitarbeiter fördern, da hier die stärksten Effekte aufgrund der gleichen Fokusebene zu erwarten sind. Indirekt können die

Mitarbeiterbindung oder das In-Rollenverhalten auch über den jeweils anderen Commitmentfokus gefördert werden. Die Effekte sind allerdings kleiner.

Dabei zeigten aktuelle Studien (z.B. Vandenberghe et al., 2004), dass es für die Förderung von Team Commitment wichtig ist, dass das Team dann auch tatsächlicher Bezugspunkt der täglichen Arbeit ist. Wenn beispielsweise die Teammitglieder innerhalb ihres Teams, hinsichtlich Gruppenprämie, Arbeitsablauf etc. nicht voneinander abhängig sind (vgl. Schwestern- Oberschwesterbeziehung in Vandenberghe et al., 2004), kann sich das Commitment auch auf die Organisation beziehen, weil die Arbeit im Team nicht salient genug ist und das Team als Teil der Organisation angesehen wird (Bishop et al., 2005).

Es sollte genau beachtet werden, welches Ziel (z.B. die Mitarbeiterbindung) an welchen Fokus (Organisation oder Team) tatsächlich gebunden ist. Um Ziele auf Organisationsebene zu verfolgen, sollte folglich das organisationale Commitment gefördert werden und umgekehrt um Ziele auf Teamebene (z.B. Teamleistung) zu erhöhen, sollte das Team Commitment gefördert werden.

Es gibt jedoch auch indirekte Effekte zwischen den Ebenen, die gezielt genutzt werden können. So können Organisationen über Team Commitment Ziele auf Organisationsebene (Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten) beeinflussen, um fehlendes Organisationscommitment zu kompensieren bzw. indirekt positive Effekte für die Organisation zu erhalten (vgl. auch Riketta & van Dick, 2005).

Dabei sind Interaktionseffekte von organisationalem und Team Commitment zu berücksichtigen. Zum Beispiel fanden Studien bei hoher organisationaler Identifikation und hoher Team Identifikation auch höhere Arbeitszufriedenheit und OCB, als wenn nur ein Fokus hoch ausgeprägt wäre (van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel & Wieseke, 2008).

Darüber hinaus ist es wichtig, dass sowohl Unternehmen als auch Teams ihrerseits ihr Commitment den Mitarbeitern gegenüber zeigen. Wie das konkret geht, soll im nachfolgenden Abschnitt aufgezeigt werden. Wie Mitarbeiter eine Maßnahme wahrnehmen, entscheidet darüber, ob sich Mitarbeiter durch diese Maßnahme unterstützt und wertgeschätzt fühlen. Es gilt klar zu trennen zwischen dem eigentlichen Ziel der Maßnahme (z.B. Produktivitätssteigerung) und der Wahrnehmung durch den Mitarbeiter (z.B. Unterstützung bei den zu erwartenden Veränderungen seines Arbeitsplatzes).

Commitment bzw. hohes Commitment kann auch *negative Folgen* haben. Eine zu starke Teambindung kann zu gegenteiligen Effekten führen, wenn beispielsweise Gruppennormen den Organisationszielen entgegenstehen. Daher sollten Unternehmen genau analysieren, welches Ziel sie mit welcher Maßnahme verfolgen.

So kann sich beispielsweise Team Commitment, dysfunktional auswirken, wenn Gruppenmitglieder dysfunktionales Verhalten oder Fluktuationsabsichten zeigen und das gesamte Team beeinflussen, ebenfalls dysfunktionale Verhaltensweisen zu zeigen (Maertz et al., 2002). Gruppennormen können stark von den Normen der Organisation abweichen (z.B. Leistungsnorm innerhalb der Gruppe) und dabei den Organisationszielen entgegen laufen. Wenn beispielsweise eine Gruppe beschließt, nicht über eine gewisse Stückzahl hinaus zu produzieren, um sich nicht vom Produktionsdruck nötigen zu lassen, produziert sie weniger als sie könnte und arbeitet so gegen die Unternehmensziele.

Eine zu starke Fokussierung auf die Arbeitsgruppe kann auch Konkurrenz zwischen den Gruppen auslösen, bis hin zu Feindseligkeiten (vgl. van Knippenberg & van Schie, 2000; Kramer, 1991). Auch kann eine zu hohe Identifikation mit der Arbeitsgruppe den flexiblen Einsatz der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens verringern. Mitarbeiter wollen nicht wechseln und wenn sie wechseln müssen, sind sie unmotiviert in der neuen Arbeitsgruppe zu arbeiten (vgl. van Knippenberg & van Schie, 2000). Es empfiehlt sich daher, das Team Commitment sorgsam zu fördern und insbesondere die Bindung der Mitarbeiter an diejenigen Foki zu stärken, welche der Organisation sehr nahe stehen und die Werte der Organisation repräsentieren (Maertz et al., 2002).

Wie kann *organisationales Commitment* gefördert werden?

Aus Studie 3 lassen sich nachfolgende Empfehlungen zur Förderung von organisationalem Commitment in der Gruppenarbeit ableiten:

Eine *unterstützende Arbeitsumgebung* beeinflusst positiv die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation. In TAG können unterstützende *organisatorische Rahmenbedingungen*, zum Beispiel die räumliche Zusammenlagerung oder eine dauerhafte Gruppenzugehörigkeit sein. Auch die Dauer der Zusammenarbeit sowie eine gegenseitige Abhängigkeit der Gruppenmitglieder sind Voraussetzungen für Gruppenarbeit. Die Gruppen sollten nicht zu viele

Gruppenmitglieder haben. Große Gruppen mit mehr als 15 Mitgliedern erschweren die Arbeit in der Gruppe und erhöhen das Konfliktpotential. Weitere unterstützende Rahmenbedingungen sind eine Gruppenprämie, Lärmschutzmaßnahmen sowie eine Anordnung der Arbeitsplätze, die Kommunikation unter den Gruppenmitgliedern ermöglicht.

Die Dauer (mehr als einen Tag) sowie *die Art der Weiterbildung für Mitarbeiter, Gruppensprecher und den direkten Vorgesetzten* wirken sich ebenfalls positiv auf das organisationale Commitment aus. Nicht nur Informationsveranstaltungen (z.B. zur Arbeitssicherheit), sondern auch fachliche Weiterbildungen (z.B. die Ermöglichung eines Gabelstaplerführerscheins) sowie Weiterbildungsmöglichkeiten zur Erweiterung methodischer (z.B. Moderationstechniken für Gruppensprecher) und sozialer Kompetenzen (z.B. Konfliktmanagement in der Gruppenarbeit) wirken sich positiv auf das organisationale Commitment aus. Fähigkeiten, die die Mitarbeiter in ihrer Arbeit unterstützen, helfen ihnen, den Anforderungen der Gruppenarbeit gerecht zu werden und bereiten die Mitarbeiter auf eine Zukunft im Unternehmen vor.

Generell fördern Maßnahmen, die den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen organisationales Commitment. Dabei ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, dass die Mitarbeiter die Personalentwicklungsmaßnahmen positiv bzw. als Unterstützung von der Organisation wahrnehmen (vgl. Conway & Monks, 2009). Ansatzpunkte für mitarbeiterzentrierte HR-Maßnahmen können sein: Kommunikationspraktiken, Entlohnungsmodelle oder Maßnahmen zur Work-Life Balance (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005; Conway & Monks, 2009).

Neue Studien stellen die Bedeutung der *Work-Family Balance* für das organisationale Commitment heraus (O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski & Crouter, 2009). Insbesondere eine familienfreundliche Unternehmenspolitik sowie die wahrgenommene Unterstützung durch die Vorgesetzten unter anderem hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirken sich positiv auf das organisationale Commitment aus (O'Neill et al., 2009; Allen, 2001). In Managementtrainings sollte auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisiert werden, um so die Manager einerseits für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nach einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sensibilisieren und andererseits ihnen selbst Wege für eine ausgewogene Verbindung von Beruf

und Familie aufzuzeigen (O'Neill et al., 2009). Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie können Unternehmen einiges tun. Zum Beispiel die Kinderbetreuung stellen oder organisieren, Telearbeitsplätze zur Verfügung stellen und Telefonkonferenzen nutzen. Flexible Arbeitszeiten helfen den Angestellten, Beruf und Familie besser zu vereinbaren und erhöhen ebenfalls die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen (Allen, 2001; Casper & Buffardi, 2004).

Wie kann *Team Commitment* gefördert werden?

Als stärkster Prädiktor für Team Commitment erwies sich in Studie 3 die *Zusammenarbeit*. Weder der Begriff „Zusammenarbeit“ ist trennscharf, noch gibt es eine allgemeingültige Auffassung davon, was als „gute“ Zusammenarbeit gilt. Wie kann die Zusammenarbeit im Team unterstützt werden, damit eine gute Zusammenarbeit das Team Commitment positiv beeinflusst? Das Klassifikationsraster untersucht verschiedene Faktoren, die für eine gute Zusammenarbeit stehen können. Die Zusammenarbeit wird im Klassifikationsraster z.B. durch eine gerechte Verteilung der Gruppenaufgaben auf möglichst viele Gruppenmitglieder charakterisiert, durch wenig Konflikte innerhalb der Gruppe und einen konstruktiven Umgang mit den Konflikten in der Gruppe. Wichtig scheint auch, dass Informationen von den Vorgesetzten nicht nur einzelne Gruppenmitglieder, sondern möglichst viele erreichen. Weiterhin ist relevant, wieviele Gruppenmitglieder sich an Entscheidungsprozessen beteiligen und ob eine schichtübergreifende Kooperation innerhalb der Gruppe (wenn Gruppen schichtübergreifend organisiert sind) stattfindet.

Die Möglichkeit *an gruppenrelevanten Entscheidungen partizipieren* zu können, zeigte sich in Studie 3 als Antezedenz von Team Commitment. Um Team Commitment zu erhöhen, sollten Vorgesetzte ihre Teams aktiv in Entscheidungsprozesse mit einbeziehen (vgl. auch Riketta & van Dick, 2005). Aus dem Klassifikationsraster lassen sich nachfolgende Gestaltungsmaßnahmen ableiten: Gruppen können beispielsweise an den Gruppenzielvereinbarungen, der Wahl des Gruppensprechers, am Gruppenbudget oder an Vereinbarungen der Gruppenprämie beteiligt werden. Vorgesetzte können mit den Gruppen über Einstellungen von neuen Gruppenmitgliedern oder dem Verleih von Gruppenmitgliedern in andere Bereiche gemeinsam entscheiden. Gruppen können

außerdem beteiligt werden bei der Themenfindung von Gruppengesprächen und an Entscheidungsfindungen in gruppenspezifischen Angelegenheiten. Auch bei der Absprache von Zuständigkeiten zwischen Vorgesetzten und Gruppe, der Besprechung sowie Überprüfung von Kennzahlen zur Zielerreichung können Gruppen beteiligt werden.

Zusammengefasst könnte alles, was von den Mitarbeitern als positive Unterstützung durch die Organisation bzw. durch das Team wahrgenommen wird, der vermittelnde Mechanismus zur Förderung von organisationalem Commitment und von Team Commitment sein.

Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden die Antezedenzen und Konsequenzen von organisationalem und Team Commitment sowie Zusammenhänge zwischen den beiden Commitmentfoki über die Zeit betrachtet. Die Ergebnisse geben Hinweise auf kausale Zusammenhänge zwischen den beiden Commitmentfoki und den Antezedenzen sowie den Konsequenzen. Weiterhin ermöglichen sie es, bisherige Annahmen über kausale Zusammenhänge im Längsschnitt zu untermauern, andere Untersuchungsergebnisse zu hinterfragen sowie den Erkenntnisstand zu vergrößern. Es gibt noch weiter damit verbundene Fragestellungen, doch naturgemäß konnten nicht alle interessierenden Zusammenhänge geklärt werden.

Allgemein wird organisationales Commitment als ein relativ stabiles Konstrukt betrachtet, das zum Beispiel situationsunabhängiger als Arbeitszufriedenheit ist (Mowday et al. 1982). Ungeklärt ist, ob sich Team Commitment genauso konsistent wie organisationales Commitment über die Zeit entwickelt. Denkbar wäre, dass affektives Team Commitment aufgrund der täglichen Zusammenarbeit mit den Teamkollegen situationsabhängiger als organisationales Commitment ist. Die vorliegende Arbeit gibt Hinweise, dass die Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment bzw. Team Commitment und den Konsequenzen (z.B. Arbeitszufriedenheit bzw. Teamleistung) über einen längeren Zeitraum zunehmen. Offen ist, wie sich diese Zusammenhänge über mehr als drei Messzeitpunkte in drei Jahren entwickeln. Zukünftige Forschung sollte diese Zusammenhänge über mehrere Messzeitpunkte über einen längeren Zeitraum zum Beispiel mittels Tagebuchanalysen betrachten,

um die Entwicklung und Stabilität von organisationalem Commitment und Team Commitment besser zu verstehen.

Noch ungeklärt sind mediiierende Mechanismen zwischen den Antezedenzen und den Commitmentfoki (Meyer et al., 2002). Eine offene Fragestellung für zukünftige Forschung ist, über welche mediiierenden Faktoren wirken zum Beispiel aufgabenbezogene und soziale Konflikte auf Team Commitment? Über welche mediiierenden Mechanismen wirkt sich die Partizipation positiv auf das Team Commitment aus?

Studie 3 gibt Hinweise, dass die wahrgenommene organisationale Unterstützung der Teamarbeit ein vermittelnder Mechanismus zwischen Antezedenzen und dem organisationalem Commitment sowie dem Team Commitment in teilautonomen Arbeitsgruppen sein könnte. Dies gilt es, insbesondere im Längsschnitt, in zukünftigen Studien zu klären.

Die vorliegende Arbeit folgt der Annahme, dass Commitment sich aufgrund individueller Erfahrungen und Einstellungen der Mitarbeiter entwickelt. Daher wurden alle Variablen auf Individuumsebene erhoben. Darüber hinaus wäre es aber weiterführend zu erfahren, wie Team Commitment mit teambezogenen Kriterien auf Gruppenebene im Längsschnitt zusammenhängt. Dies könnte zukünftige Forschung mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen (Multilevel Structural Equation Modeling) klären (vgl. Hox & Maas, 2001).

Team Commitment kann z.B. über Teamentwicklungsmaßnahmen gefördert werden (vgl. van Knippenberg & van Schie, 2000). Empirisch erforschte Interventionen sind zum Beispiel Maßnahmen zur Teamreflexion (z.B. Carter & West, 1998; Tjosvold et al., 2004; Gurtner et al., 2007) oder auch aktuell entwickelte Team Coaching Instrumente (z.B. Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, in press; Kauffeld et al., 2009). Zu klären ist weiterhin der Einfluss von Teamreflexionen auf das Team Commitment in teilautonomen Arbeitsgruppen im Längsschnitt.

Zukünftige Forschung sollte ebenfalls klären, welche Auswirkungen Commitmentprofile auf unternehmensrelevante Kriterien haben, um noch zielgerichteter die Commitmentfoki fördern zu können. Wie wirkt sich ein niedrig ausgeprägtes organisationales Commitment bei gleichzeitig hohem Team Commitment auf die Arbeitszufriedenheit aus? Kann ein hohes Team Commitment

Fluktuationsabsichten bei einem niedrig ausgeprägten organisationalen Commitment kompensieren?

Bisher wurde auch die Betrachtung negativer Konsequenzen von hohem organisationalen Commitment und Team Commitment vernachlässigt (vgl. Moser, 1996). Vor allem hinsichtlich der Work-Life-Family Balance bleiben Fragen offen. Wie wirkt sich ein hohes organisationales Commitment auf die Familie aus? Es ist anzunehmen, dass ein extrem hoch ausgeprägtes organisationales Commitment mit einem hohen Zeit- und Energieaufwand für die Organisation einhergeht und dadurch die Zeit, die für die Familie bleibt, reduziert (vgl. Moser, 1996). Gould und Werbel (1983) berichten einen Konflikt zwischen organisationalem Commitment und der Qualität der Beziehung zum Partner.

Aktuelle Studien unterstreichen die Bedeutung von Commitment bzw. der Mitarbeiterbindung für innovatives Verhalten in Unternehmen (Schwennen, Streicher, Jonas & Krämer, 2007). Es bestehen positive Zusammenhänge zwischen affektivem organisationalen Commitment und innovativem Verhalten (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Jones, 1986) und auch zwischen dem Commitment zur Projektgruppe und innovativem Verhalten (Schwennen et al., 2007). Offen ist, wie sich Team Commitment in teilautonomen Arbeitsgruppen auf innovatives Verhalten, wie beispielsweise den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) auswirkt. Zukünftige Forschung sollte dies näher betrachten.

Zusammenfassung

Retention Management, um zum Beispiel Leistungsträger an die Organisation zu binden, ist ein wichtiges Thema in Organisationen (Hausknecht et al., 2009). Commitment, insbesondere Team Commitment kann dabei ein Schlüssel sein, diese Herausforderungen zu meistern. Während organisationales Commitment bereits vielfach erforscht wurde, wurde Team Commitment und dabei insbesondere in Längsschnittanalysen, um kausale Aussagen treffen zu können, bisher vernachlässigt (Riketta & van Dick, 2005). Die vorliegende Arbeit untersuchte Antezedenzen und Konsequenzen von organisationalem und Team Commitment in einem längsschnittlichen Design mit drei Messzeitpunkten über drei Jahre hinweg. Untersucht wurden 360 gewerbliche Mitarbeiter in 52 teilautonomen Arbeitsgruppen. Die Untersuchung fand in zwei mittelständischen familiengeführten Unternehmen im süddeutschen Raum statt.

Die erste Studie untersuchte organisations- und teambezogene Konsequenzen von organisationalem Commitment und Team Commitment. Es zeigte sich entsprechend der Target Similarity Theorie, dass organisationales Commitment größere Effekte auf organisationsbezogene Kriterien (Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten) als auf teambezogene Kriterien hat. Diese Effekte waren über die drei Messzeitpunkte hinweg konsistent. Team Commitment dagegen zeigte größere Effekte mit teambezogenen Kriterien (Teamleistung, Hilfsbereitschaft). Die längsschnittliche Analyse gibt Hinweise auf kausale Zusammenhänge von organisationalem Commitment auf Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten sowie von Team Commitment auf Teamleistung und Hilfsbereitschaft. Darüber hinaus verstärkten sich diese Effekte über die Zeit. Die Zusammenhänge zwischen Commitment und organisations- sowie teambezogenen Kriterien scheinen über die Zeit zuzunehmen. Möglicherweise entwickelt sich Team Commitment ähnlich wie organisationales Commitment langsam über die Zeit, bedingt dadurch, dass der Arbeitnehmer über seine Beziehung zu seinem Arbeitgeber bzw. seinem Team nachdenkt (vgl. Mowday et al., 1979).

In Studie 2 werden auf Individuumsebene Zusammenhänge zwischen den beiden Konstrukten organisationales Commitment und Team Commitment im Längsschnitt betrachtet. Die beiden Commitmentfoki sind über alle Messzeitpunkte zwei eigenständige Konstrukte. Entgegen bisheriger Befunde ist

in vorliegender Arbeit das organisationale Commitment stärker ausgeprägt als Team Commitment. Hinweise auf kausale Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Team Commitment konnten nicht gefunden werden.

Studie 3 untersuchte entsprechend der Target Similarity Theorie die Antezedenzen von organisationalem und Team Commitment. Für organisationales und Team Commitment wurden unterschiedliche Antezedenzen festgestellt. Organisationales Commitment wird stärker von organisationsbezogenen Kriterien (organisatorische Rahmenbedingungen, Weiterbildungsmaßnahmen) beeinflusst. Team Commitment wird dagegen stärker durch Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungen, Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter und der Zusammenarbeit in der Gruppe prognostiziert. Das längsschnittliche Design über drei Messzeitpunkte gibt Hinweise auf die kausalen Zusammenhänge zwischen den Antezedenzen und den beiden Commitmentfoki. Die Studie gibt Hinweise, dass Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter und der direkten Vorgesetzten zum zweiten Messzeitpunkt organisationales Commitment fördern. Ebenso fördert die Partizipation an Entscheidungen zum zweiten Messzeitpunkt das Team Commitment. Die Zusammenarbeit erhöht zu beiden Messzeitpunkten das Team Commitment. Dabei sind die Weiterbildungsmaßnahmen für die Vorgesetzten der stärkste Prädiktor für organisationales Commitment. Gleichmaßen ist Zusammenarbeit der stärkste Prädiktor für Team Commitment.

Organisationen können gezielt über die Commitmentfoki (organisationales und Team Commitment) organisationsbezogene (z.B. Arbeitszufriedenheit) und teambezogene Kriterien (z.B. Teamleistung) beeinflussen. Aufgrund unterschiedlicher Antezedenzen stehen Unternehmen verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Commitmentfoki zur Verfügung.

Literaturverzeichnis

- Aicher, M. (2009). Organisationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment aus der Perspektive älterer Beschäftigter. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 69-86.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Alioth, A. (1980). *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*. Bern: Huber.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Alutto, J. A. (1973): On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*, 51, S. 448 – 454.
- Amelang, M. & Bartussek, D. (2001). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (5., aktualisierte und erweiterte Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Anderson, N. & Thomas, H. D. C. (1999). Workgroup socialization. In M. A. West (Eds.). *Handbook of workgroup psychology* (pp. 423-450). Chichester: Wiley.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assesement of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Antoni, C. H. (1996). Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In C. H. Antoni (Hrsg.). *Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. (2. Aufl.; S. 19-48). Weinheim: Beltz.
- Antoni, C. H. (2000). From group fabrication to self-designing work teams. The development of work teams in Germany. In M. M. Beyerlein (Hrsg.), *Work teams: Past, present, and future* (S. 201–217). Amsterdam: Kluwer.
- Antoni, C. H. & Bungard, W. (1994). Einführung von Gruppenarbeit: Erfahrungen und Strategien. In L.M. Hofmann & M. Regnet (Hrsg.), *Innovative*

- Weiterbildungskonzepte* (S. 85-96). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Antoni, C. H. & Bungard, W. (2004). Arbeitsgruppen. *Enzyklopedie der Organisationspsychologie, Bd. 4 Gruppe und Organisation*. Verlag: Hogrefe.
- Arbuckle, J. L. (1995). *Amos User's Guide*. Chicago: SmallWaters.
- Ashfort, B. E. & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational context. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.). *Social identity processes in organizational context* (pp. 31-48). Hove UK: Psychology Press.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 705-711.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (9. überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.
- Baillod, J. (1992). *Fluktuation bei Computerfachleuten. Eine Längsschnittuntersuchung über die Beziehung zwischen Arbeitssituationen und Berufsverläufen*. Bern: Lang.
- Baillod, J., & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 152-163.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 335-352.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83, pp. 762–765.
- Baszenski, N. (2002). Gruppenarbeit – Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg. Teilergebnisse der IfaA-Benchmarking-Studie 2002. *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 173, 1-12.
- Bateman & Strasser (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

- Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York: Free Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and basis of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bem, D. J. (1967). Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance. *Psychological Review*, 74, 183-200.
- Benders, J., Huijgen, F. & Pekruhl, U. (2002). What do we know about the incidence of group work (if anything)? *Personnel Review*, 31, 371-385.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and work-group-directed commitments and citizenship behaviors: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 341-362.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Casino, L. S. (1997). *The differential effects of team commitment and organizational commitment on job performance and intention to quit*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a selfdirected team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439–450.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113–1132.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multi-foci approach across different team environments. *Group and Organization Management*, 30, 153-180.

- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non independence, and reliability: Implications for data aggregation. In K. J. Klein & S. W. J. Koslowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D., Halverson, R. R. & Schriesheim, C. A. (2002). Benchmarking multilevel methods in leadership. The articles, the model, and the data set. *The Leadership Quarterly*, 13, 3-14.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model from turnover of organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley & Sons.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation* (3. Überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Breckler, S. J. (1990). Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern? *Psychological Bulletin*, 107, 260-273.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brickman, P. (1987). Commitment. In B. Wortman, & R. Sorrentino (Eds.), *Commitment, conflict, and caring* (pp. 1-18). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Hrsg.), *Testing structural equation models* (S. 136-162). Newbury Park: Sage.
- Brown, R.B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.

- Buchanan, B. (1974). 'Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations', *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: a multi-form study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Campion, M. A. & Lord, R. G. (1982). A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265-287.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC TV-production teams. *Small Group Research*, 29, 583–601.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391–410.
- Castro, S. L. (2002). Data analytic methods for the analysis of multilevel questions. A comparison of intraclass correlation coefficients, $r_{wg(j)}$, hierarchical linear modeling, within- and between-analysis, and random group resampling. *The Leadership Quarterly*, 13, 69-93.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253–268.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990): A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment – A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43, 1015 – 1050.
- Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19, 140-158.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail; C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Erdfelder, E. & Undorf, M. (2003). Quantitative Methoden in der Entwicklungspsychologie. In H.-H. Uslucan & A. Born (Hrsg.), *Studentexte Entwicklungspsychologie* (S. 293- 321). Köln: Kölner Studienverlag.
- Erke, A. & Bungard, W. (2006). Erfahrungen mit Zielvereinbarungen bei Teilautonomer Gruppenarbeit - Ergebnisse einer Expertenbefragung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 155-162.
- Farkas, A. J. & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Felfe, J. & Heinitz, K. (in press). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, OCB and customer satisfaction. *European Journal of Work- and Organizational Psychology*.
- Felfe, J., Schmook, R., Six, B. & Wieland, R. (2005). Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern. Bedingungen und Konsequenzen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4, 101-115.
- Felfe, J., Schmook, R. & Six, B. (2006). Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 94-107.

- Felfe, J., Schmook, R. & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 81-94.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? - Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 81-94.
- Felfe, J. & Six, B. (2005). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrg.), *Arbeitszufriedenheit* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., Yan, W., & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behavior and turnover in three countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 211-237.
- Felfe, J. & Yan, W. (2009). The impact of workgroup commitment on OCB, absenteeism and turnover intention in different cultural contexts. *Asia-Pacific Business Review*, 15, 433–450.
- Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data*. (Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-105). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik* (2. überarb. und erw. Aufl.). Göttingen : Hogrefe.
- Forster, J. (1978). *Teams und Teamarbeit in der Unternehmung*. Bern: Haupt.
- Franke, F. & Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen: Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 135-146.
- Frieling, E. & Freiboth, M. (1997). Klassifikation von Gruppenarbeit und Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 120–130.

- Frieling, E., Freiboth, M., Henniges, D. & Saager, C. (1997). Effects of team work on the working conditions of short cycled track work: A case study from the European automobile industry. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20, 371–388.
- Fukami, C. V. & Larsen, E. W. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 367-371.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Gautam, T., van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualising and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Goodman, P. S. (1979). *Assessing organizational change: The Rushton Quality of Work Experiment*. New York, NY: Wiley.
- Gould, S. & Werbel, J. D. (1983). Work involvement: A comparison of dual wage earner and single wage earner families. *Journal of Applied Psychology*, 68, 313-319.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Granger, C.W.J. (1969). Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods. *Econometrica*, 37, 424-438.
- Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

- Gurtner, A., Tschan, F., Semmer, N. K., & Nägele, C. (2007). Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 127-142.
- Guzzo, R.A., & Noonan, K.A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48, 269-288.
- Heller, F., Pusić, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation-myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hertel, G., Bretz, E. & Moser, K. (2000). Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand. *Gruppendynamik*, 31, 121-140.
- Herz, A., Beck, A. & Felfe, J. (in Druck). Organisationales Commitment als Mediator zwischen transformationaler Führung und Kundenzufriedenheit. *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*.
- Höhn, R. (1983). *Die innere Kündigung im Unternehmen*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M. & Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74, 951-956.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C.R. & Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74, 18-23.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.

- Hox, J. J., & Maas, C. J. M. (2001). The accuracy of multilevel structural equation modeling with pseudobalanced groups and small samples. *Structural Equation Modeling*, 8, 157-174.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.
- Hunziger, A. & Biele, G. (2002). Retention-Management. Wie Unternehmen Mitarbeiter binden können. [Retention management: How organizations can commit their employees]. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 47-52.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159–174.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Johnson, S. M. (1990). *Teachers at work: Achieving success in our schools*. New York: Basic Books.
- Jonas, E., Kauffeld, S., Sullivan, D. & Fritsche, I. (in press). Dedicate your Life to the Company! A Terror Management Perspective on Organizational Identity. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S. (2006a). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozess-analytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Kauffeld, S. (2006b). Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 1-21.
- Kauffeld, S., Lorenzo, G., Montasem, K., & Lehmann-Willenbrock, N. (2009). Die nächste Generation der Teamentwicklung: Neue Wege mit act4teams® [The next generation of team development: New paths with act4teams®]. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kinkel, S. & Wengel, J. (1997). Neue Produktionskonzepte: Eine Diskussion macht noch keinen Sommer. *Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. PI Mitteilungen*, Nr.4.
- Kinkel, S., Lay, G. & Jäger, A. (2007). Mehr Flexibilität durch Organisation: Stellenwert strategischer Flexibilitätsziele, Nutzung organisatorischer Befähiger und Erreichbarkeit von Flexibilitätszuwächsen. *Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. PI Mitteilungen*, Nr.42.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, 9-29.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Klein, T. (1999). Erhöht Gruppenarbeit die Kompetenz der Mitarbeiter? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Personal*, 3, 134-140.
- Koch, J. D. & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Koys, D.J. (1991). Fairness, legal compliance, and organizational commitment. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 4, 283-291.
- Koopman, P. L. & Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. In P. J. D. Doentu, H. Thierry & C. J. de-Wolf (Eds.), *Personnel Psychology: Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 297-324). Hove, UK: Psychology Press.

- Korek, S.; Felfe, J. & Zaepernick-Rothe (in press). Transformational leadership and commitment: A multi level analysis of group level influences and mediating processes. *European Journal of Work- and Organizational Psychology*.
- Kramer, R. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 13, 191-228). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lay, G. & Maloca, S. (2005). Aufgabenintegration – Abkehr vom Taylorismus? Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. *Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. PI Mitteilungen*, Nr.36.
- Langenscheidts Taschenwörterbuch Englisch (1995). Vollständige Neubearbeitung (13. Auflage). Berlin und München: Langenscheidt.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337-357.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice process theory. *American Sociological Review*, 57, 327-339.
- Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (in press). The downside of communication: Complaining circles in group discussions. In S. Schuman (Ed.), *The handbook for working with difficult groups: How they are difficult, why they are difficult, what you can do*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse* (5. völlig neubearb. und erw. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Locke, E. A., Latham, G. P. & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23-39.
- Loehlin, J. C. (1998). *Latent variable models. An introduction to factor, path, and structural analysis* (3th ed.). Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum.

- Louis, K. S. & Smith, B. (1991). Restructuring, teacher engagement and school culture: Perspectives on school reform and the improvement of teacher's work. *School Effectiveness and School Improvement*, 2, 34-52.
- Luthans, F., McGaul, H. S. & Dodd, N. G. (1985). Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal*, 28, 213-219.
- Maertz, C. P., Mosley, D. C., & Alford, B. (2002). Does organizational commitment fully mediate constituent commitment effects: A re-assessment and clarification. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1300-1313.
- Maier, G. W. & Woschee, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 46, 126-136.
- Maier, G. W. & Woschee, R.-M. (2009). Organisationale Verbundenheit: Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 13.00. Bonn: GESIS.
- Mathieu, J. & Zajac, D. M. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Marsh, H. W. & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97, 562-582.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994) The role of dispositional and situational antecedents in prosocial behavior: An examination of intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20, 439-464.

- Meifert, M. T. (2005). : *Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the „side-bet theory“ of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. & Allen, N. J. (1991). Developement of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319–331.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Minssen, H. (1999). *Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation*. Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and workgroups. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: theory and research* (pp. 69–112). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morris, J. H. & Steers, R. M. (1980). 'Structural influences on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Morrow, P. C. & McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 139-145.
- Moser, K. (1996): *Commitment in Organisationen*. Bern.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, S. 160-170.
- Moser, K. S. (2002). Wissenskooperation. Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (S. 97-113). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. (1982). *Employee-organizations linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mrozek, S. (2009). *Employer Branding*. München: Verlag Mering.
- Neininger, A. & Kauffeld, S. (2009). Reflexion als Schlüssel zur Weiterentwicklung von Gruppenarbeit. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. & M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"*. Bern : Huber.

- Nordhause-Janz, J. & Pekruhl, U. (Hrsg.). (2000). *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*. München: Mehring.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- O'Neill, J. W. Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R. & Crouter, A. C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 18-29.
- O'Reilly, C. A. & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrom*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Oxford English Dictionary. Oxford: Univ. Press.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

- Porter, L. W. & Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Unpublished manuscript, University of California at Irvine.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. W. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Prognos World Report (2003). GENIOS Wirtschaftsdatenbanken, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf.
- Prognos World Report (2009). GENIOS Wirtschaftsdatenbanken, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23, 55–66.
- Reiche, B. S. (2008). The configuration of employee retention practices in multinational corporations foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17, 676-687.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Riketta, M. & van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rogosa, D. (1980). A critique of cross-lagged correlations, *Psychological Bulletin*, 88, 245-258.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939) *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rudolf, M. & Müller, J. (2004). *Multivariate Verfahren*. Göttingen: Hogrefe.

- Salancik, G. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6, 62-80.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-235.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perception of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schwennen, C., Streicher, B., Jonas, E., Krämer, B. (2007). Commitment als Promotor für innovatives Verhalten am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*, 9, 34-42.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Six, B., Felfe, J., Schmook, R. & Knorz, C. (2001). *Commitment in neuen Arbeits- und Organisationsformen*. Universität Halle: Forschungsbericht.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1995). Organizational citizenship behaviour and performance in a university setting. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 12, 175-181.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.

- Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (1991). A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 91-159). San Diego: Academic Press.
- Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (2004). The cultural animal: Twenty years of terror management theory and research. In J. Greenberg, S. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology* (pp. 13-34). New York: Guilford Press.
- Somech, A. & Bogler, R. (2002). Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38, 555-577.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica*, 46, 73-83.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stengel, M. (1987). Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 31, 152-166.
- Stevens, J. M., Beyer, J. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Stone, E. F. & Porter, L. W. (1975). Job characteristics and job attitudes: A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 60, 57-64.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.

- Tavakkoli, R. (2009). Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent Management. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 31-41.
- Tetrick, L. E. & Farkas, A. J. (1988). A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the organizational commitment questionnaire (OCQ). *Educational and Psychological Measurement*, 48, 723-735.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L., & West, M. A. (2004). Reflexivity for team innovation in China. The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 29, 540–559.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group*. Oxford: Blackwell.
- Ulich, E. (1989). VW-Projekt: Gruppenarbeit in der Motorenmontage. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 527-533). München: Psychologie Verlags Union.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*. (3. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322-347.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.

- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Praxis der Personalpsychologie, Band 5, Göttingen: Hogrefe.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Multiple organizational identities: The interactive effect of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388-399.
- van Dick, R., & Riketta, M. (2006). Bindung von Mitarbeitern an Organisationen [Employees' commitment to organizations]. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 83-84.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An international Review*, 49, 357-371.
- van Knippenberg, D. & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department: *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- Walton, R. E. (1982). The Topeka Work System: Optimistic visions, pessimistic hypotheses and reality. In R. Zager & M. P. Rosow (Eds.), *The innovative organizations: Productivity programs in action* (pp. 260-287). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Welsch, H. P. & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.
- Wengel, J. & Lay, G. (2001). Deutschland und USA auf verschiedenen Wegen. Konzepte der Produktionsmodernisierung im Vergleich. *Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. PI Mitteilungen*, Nr.23.

- Werbel, J. D. & Gould, S. (1984). A comparison of the relationship of commitment to turnover in recent hires and tenured employees. *Journal of Applied Psychology*, 69, 687-690.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29.
- White, M. M., Parks, J. M., Galagher, D. G., Tertraut, L. A. & Wabayashi, M. (1995). Validity evidence for the organizational commitment questionnaire in the Japanese corporate culture. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 278-290.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequence of job satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Wunderer, R. & Dick, P. (2001): *Personalmanagement – Quo vadis?*, 2. Auflage, Neuwied.
- Yankelovich, D. (1979). Work values and the new breed. In Kerr, C. & J. M. Rosow (eds.), *Work in America. The decade ahead* (3-26). New York: van Nostrand-Reinhold.
- Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 267-273.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Definitionen Commitment	16
Tabelle 2: Übersicht Definitionen von organisationalem Commitment	18
Tabelle 3: Übersicht der Dimensionen organisationalen Commitments	30
Tabelle 4: Übersicht der Ergebnisse der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990)	37
Tabelle 5: Übersicht der Ergebnisse der Metaanalyse von Meyer et al. (2002)	40
Tabelle 6: Übersicht der Ergebnisse der Metaanalyse von Riketta & van Dick (2005)	44
Tabelle 7: Klassifikationsraster der Gruppenarbeit (nach Frieling et al., 1997)	67
Tabelle 8: Untersuchungsablauf	68
Tabelle 9: Übersicht Stichprobenzusammensetzung in beiden Unternehmen	69
Tabelle 10: Interkorrelationen ^a und Reliabilitäten ^b zu M1, M2 und M3.	75
Tabelle 11: Multiple Regressionsanalysen mit organisationsbezogenen Kriterien zwischen M1 und M2.	79
Tabelle 12: Multiple Regressionsanalysen mit teambezogenen Kriterien zwischen M1 und M2.	80
Tabelle 13: Multiple Regressionsanalysen mit organisationsbezogenen Kriterien zwischen M1 und M3.	82
Tabelle 14: Multiple Regressionsanalysen mit teambezogenen Kriterien zwischen M1 und M3.	83
Tabelle 15: Multiple Regressionsanalysen mit organisationsbezogenen Kriterien zwischen M2 und M3.	85
Tabelle 16: Multiple Regressionsanalysen mit teambezogenen Kriterien zwischen M2 und M3.	86
Tabelle 17: Interkorrelationen ^a und Reliabilitäten ^b zu M1, M2 und M3.	101
Tabelle 18: Konfirmatorische Faktorenanalyse für das Commitment-Modell zu M1	105
Tabelle 19: Konfirmatorische Faktorenanalyse für das Commitment-Modell zu M2	106
Tabelle 20: Konfirmatorische Faktorenanalyse für das Commitment-Modell zu M3	106
Tabelle 21: Konfirmatorische Faktorenanalyse: Itemladungsmatrix	107

Tabelle 22: Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und T-Statistiken für Organisationales Commitment und Team Commitment zu M1, M2 und M3.	108
Tabelle 23: Multiple Regressionsanalysen zwischen den Messzeitpunkten M1, M2 und M3	110
Tabelle 24: Überprüfung der Zulässigkeit der Aggregation auf Gruppenebene ..	130
Tabelle 25: Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) auf Gruppenebene zu M1, M2 und M3.	137
Tabelle 26: Interkorrelationen ^a und Reliabilitäten ^b auf Gruppenebene zu M1, M2 und M3	138
Tabelle 27: Multiple Regressionsanalysen der Antezedenzen zwischen M1 und M2 sowie M1 und M3	141
Tabelle 28: Multiple Regressionsanalysen zur Überprüfung der Einflussrichtung von organisatorischen Rahmenbedingungen und organisationalem Commitment	142
Tabelle 29: Multiple Regressionsanalysen zur Überprüfung der Einflussrichtung von Partizipation und Team Commitment	143
Tabelle 30: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von Zusammenarbeit und Team Commitment	143
Tabelle 31: Multiple Regressionsanalysen mit Weiterbildung zwischen M1 und M2 sowie M1 und M3	144
Tabelle 32: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von der Weiterbildung der Mitarbeiter und organisationalem Commitment	145
Tabelle 33: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von Weiterbildung der Mitarbeiter und Team Commitment	146
Tabelle 34: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von der Weiterbildung der Gruppensprecher und organisationalem Commitment...	147
Tabelle 35: Multiple Regression zur Überprüfung der Einflussrichtung von Weiterbildung der Vorgesetzten bezüglich Gruppenarbeit und organisationalem Commitment	148
Tabelle 36: Multiple Regression der Antezedenzen auf organisationales Commitment	149
Tabelle 37: Multiple Regression der Antezedenzen auf Team Commitment	150
Abbildung 1: Rahmenmodell der Arbeit	56

Anhang

Inhaltsverzeichnis

Anhang A: Items der Fragebogeninstrumente

Anhang B: Itemanalyse und Itemladungen der KFA

Anhang A: Items der FragebogeninstrumenteTabelle 1: Skalen eingeschätzt durch die Gruppenmitglieder (erhoben zu den Messzeitpunkten M1, M2 und M3)

Organisationales Commitment (eingeschätzt durch die Gruppenmitglieder)
1. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg von [Name des Unternehmens] beizutragen.
2. Freunden gegenüber lobe ich [Name des Unternehmens] als besonders guten Arbeitgeber.
3. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für [Name des Unternehmens] arbeiten zu können.
4. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die von [Name des Unternehmens] sehr ähnlich sind.
5. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu [Name des Unternehmens] gehöre.
6. [Name des Unternehmens] spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.
7. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt [Name des Unternehmens] anderen Unternehmen vorgezogen habe.
8. Die Zukunft von [Name des Unternehmens] liegt mir sehr am Herzen.
9. Ich halte [Name des Unternehmens] für das beste aller Unternehmen, das für mich in Frage kommt.
Team Commitment (eingeschätzt durch die Gruppenmitglieder)
1. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.
2. Freunden gegenüber lobe ich meine Gruppe als besonders gute Gruppe.
3. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin in meiner Gruppe arbeiten zu können.
4. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die von meiner Gruppe sehr ähnlich sind.
5. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner Gruppe gehöre.
6. Meine Gruppe spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.
7. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich in meine Gruppe gekommen bin.
8. Die Zukunft von meiner Gruppe liegt mir sehr am Herzen.
9. Ich halte meine Gruppe für die beste aller Gruppen, die für mich in Frage kommen.
Arbeitszufriedenheit (eingeschätzt durch die Gruppenmitglieder)
1. Wie zufrieden sind Sie mit den Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten?
2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?
3. Wie zufrieden sind Sie mit dem Inhalt Ihrer Tätigkeit?
4. Wie zufrieden sind Sie mit den äußeren Bedingungen, unter denen Sie arbeiten?
5. Wie zufrieden sind Sie mit [Name des Unternehmens] als Ganzes?
6. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?
7. Wie zufrieden sind Sie mit der Höhe Ihrer Bezahlung?
Fluktuationsabsichten (eingeschätzt durch die Gruppenmitglieder)
1. Wie oft denken Sie selbst daran, Ihre Stelle zu verlassen?
2. Wie groß schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie in 6 Monaten immer noch bei [Name des Unternehmens] arbeiten?
3. Wie groß schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie in 2 Jahren immer noch bei [Name des Unternehmens] arbeiten?
4. Angenommen, Sie würden erfahren, dass in einer anderen Firma eine attraktive Stelle offen wäre, würden Sie sich dafür bewerben?

Tabelle 1 (Fortsetzung): Skalen eingeschätzt durch die Gruppenmitglieder (erhoben zu den Messzeitpunkten M1, M2 und M3)

Teamleistung (eingeschätzt durch die Gruppenmitglieder)
1. Wir als Gruppe erreichen unsere quantitativen und qualitativen Zielvorgaben (Soll-Wert).
2. Wir übertreffen unsere quantitativen und qualitativen Zielvorgaben.
3. Wir schaffen unsere Aufgaben in der vorgegebenen Zeit.
4. Wir steigern kontinuierlich unsere Produktivität.
5. Wir produzieren qualitativ hochwertige Produkte/ Service.
6. Wir haben wenige Kundenreklamationen.
Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen (eingeschätzt durch die Gruppenmitglieder)
1. Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.
2. Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend (schlichtend) auf meine Gruppenmitglieder ein.
3. Ich ergreife freiwillig die Initiative, neue Mitarbeiter bei der Einarbeitung zu helfen.
4. Ich bemühe mich aktiv darum, Schwierigkeiten mit Gruppenmitgliedern vorzubeugen.
5. Ich ermuntere meine Gruppenmitglieder, wenn diese niedergeschlagen sind.

Tabelle 2: Soziodemografische Angaben (alle Messzeitpunkte)

Angaben zur Person und Tätigkeit (angegeben durch die Gruppenmitglieder)
1. Wie alt sind Sie?
2. Sind Sie männlich/weiblich?
3. Welche schulische Ausbildung haben Sie? (Kreuzen Sie bitte die höchste abgeschlossene Ausbildung an.)
4. Welche Berufsausbildung haben Sie? (Mehrfachnennungen sind möglich!)
5. Wie lange arbeiten Sie schon bei (Name des Unternehmens)?

Tabelle 3: Skalen des Klassifikationsrasters für Gruppenarbeit eingeschätzt durch den Vorgesetzten (erhoben zu den Messzeitpunkten M1, M2 und M3)

Organisatorische Rahmenbedingungen (eingeschätzt durch den Vorgesetzten)
1. Räumliche Zusammenlagerung (Originalitem)
2. Dauerhafte Gruppenzugehörigkeit (Originalitem)
3. Dauer der Zusammenarbeit (Originalitem)
4. Gegenseitige Abhängigkeit der Gruppenmitglieder durch (Originalitem)
5. Gruppeng (Originalitem)
6. Gruppenprämie (Originalitem)
7. Anordnung der Arbeitsplätze (Zusatzitem)
8. Lautstärke (Zusatzitem)
Partizipation (eingeschätzt durch den Vorgesetzten)
1. Zielvereinbarung (Originalitem)
2. Wahl Gruppensprecher (Originalitem)
3. Budgetverantwortung (Originalitem)
4. Vereinbarung der Gruppenprämie (Originalitem)
5. Einstellung / Verleih von Gruppenmitgliedern (Originalitem)
6. Inhalt von Gruppengesprächen (Originalitem)
7. Entscheidungsfindung bei gruppenspezifischen Angelegenheiten (Zusatzitem)
8. Absprache der Zuständigkeiten zwischen Segment und Gruppe (Zusatzitem)
9. Kennzahlen zur Zielerreichung (Zusatzitem)
10. Wenn vorhanden, welche Kennzahlen werden erhoben (Zusatzitem)
11. Aufbereitung der Kennzahlen (Zusatzitem)
12. Kennzahlenaktualisierung (Zusatzitem)
13. Kennzahlendarstellung (Zusatzitem)
14. Überprüfung der Zielerreichung durch Segment/Vorgesetzte (Zusatzitem)
15. Kennzahlen werden besprochen (Zusatzitem)
Weiterbildung Mitarbeiter (eingeschätzt durch den Vorgesetzten)
1. Art der MA-Qualifikation (Originalitem)
2. Dauer der MA-Qualifikation (Originalitem)
Weiterbildung Gruppensprecher (eingeschätzt durch den Vorgesetzten)
3. Art der Gruppensprecherqualifikation (Originalitem)
4. Dauer der Gruppensprecherqualifikation (Originalitem)
Weiterbildung direkter Vorgesetzter (eingeschätzt durch den Vorgesetzten)
5. Art der Vorgesetztenqualifikation (Gruppenarbeit) (Zusatzitem)
6. Dauer der Vorgesetztenqualifikation (Gruppenarbeit) (Zusatzitem)
Zusammenarbeit (eingeschätzt durch den Vorgesetzten)
1. Verteilung der Gruppenaufgaben unter den Gruppenmitglieder (Zusatzitem)
2. Konflikte innerhalb der Gruppe (Zusatzitem)
3. Art der Konflikte (Zusatzitem)
4. Umgang mit Konflikten (Zusatzitem)
5. Information zwischen Segment und Gruppe erreicht (Zusatzitem)
6. Anzahl der Mitarbeiter, die sich am Entscheidungsprozess beteiligen (Zusatzitem)
7. Schichtübergreifende Kooperation (Zusatzitem)

Anhang B: Itemanalyse und Itemladungen der KFATabelle 1: Itemanalyse für den ersten Messzeitpunkt (M1)

Item		<u>M</u>	<u>SD</u>	<u>Z_s</u>	<u>Z_k</u>
1.	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg [des Unternehmens] beizutragen.	4,77	1,02	-1,06	2,07
2.	Freunden gegenüber lobe ich [das Unternehmen] als besonders guten Arbeitgeber.	4,90	1,11	-1,16	1,48
3.	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für [das Unternehmen] arbeiten zu können.	3,73	1,39	-0,16	-0,63
4.	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die [des Unternehmens] sehr ähnlich sind.	4,22	1,01	-0,66	0,70
5.	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich [zum Unternehmen] gehöre.	4,66	1,16	-0,70	0,26
6.	[Das Unternehmen] spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	4,15	1,15	-0,58	0,35
7.	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt [das Unternehmen] anderen Unternehmen vorgezogen habe.	4,83	1,14	-0,96	0,82
8.	Die Zukunft [des Unternehmens] liegt mir sehr am Herzen.	5,11	0,99	-1,38	2,81
9.	Ich halte [das Unternehmen] für das beste aller Unternehmen, das für mich in Frage kommt.	4,47	1,13	-0,61	0,19
10.	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.	4,84	0,92	-0,64	0,60
11.	Freunden gegenüber lobe ich meine Gruppe als besonders gute Gruppe.	4,24	1,19	-0,40	-0,09
12.	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin in meiner Gruppe arbeiten zu können.	3,78	1,33	-0,22	-0,46
13.	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die von meiner Gruppe sehr ähnlich sind.	4,11	1,07	-0,49	0,19
14.	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner Gruppe gehöre.	4,13	1,21	-0,50	0,02
15.	Meine Gruppe spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	3,97	1,24	-0,47	-0,10
16.	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich in meine Gruppe gekommen bin.	4,30	1,18	-0,60	0,34
17.	Die Zukunft von meiner Gruppe liegt mir sehr am Herzen.	4,58	1,10	-0,45	-0,15
18.	Ich halte meine Gruppe für die beste aller Gruppen, die für mich in Frage kommt.	4,17	1,34	-0,45	-0,35

Anmerkungen: N=361. M=Mittelwert; SD=Standardabweichung; Z_s=Schiefe (z-standardisiert); Z_k=Kurtosis (z-standardisiert).

Tabelle 2: Itemanalyse für den zweiten Messzeitpunkt (M2)

Item		<u>M</u>	<u>SD</u>	<u>Z_s</u>	<u>Z_k</u>
1.	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg [des Unternehmens] beizutragen.	4,81	1,03	-0,91	0,89
2.	Freunden gegenüber lobe ich [das Unternehmen] als besonders guten Arbeitgeber.	4,82	1,11	-1,03	1,01
3.	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für [das Unternehmen] arbeiten zu können.	3,77	1,35	-0,22	-0,52
4.	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die [des Unternehmens] sehr ähnlich sind.	4,20	1,09	-0,77	0,81
5.	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich [zum Unternehmen] gehöre.	4,54	1,22	-0,70	0,23
6.	[Das Unternehmen] spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	4,20	1,15	-0,64	0,24
7.	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt [das Unternehmen] anderen Unternehmen vorgezogen habe.	4,67	1,24	-0,89	0,43
8.	Die Zukunft [des Unternehmens] liegt mir sehr am Herzen.	4,95	1,09	-1,12	1,26
9.	Ich halte [das Unternehmen] für das beste aller Unternehmen, das für mich in Frage kommt.	4,33	1,26	-0,65	0,13
10.	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.	4,68	1,01	-0,85	1,27
11.	Freunden gegenüber lobe ich meine Gruppe als besonders gute Gruppe.	4,18	1,20	-0,57	0,06
12.	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin in meiner Gruppe arbeiten zu können.	3,75	1,32	-0,23	-0,53
13.	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die von meiner Gruppe sehr ähnlich sind.	4,04	1,07	-0,47	-0,14
14.	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner Gruppe gehöre.	4,06	1,26	-0,40	-0,22
15.	Meine Gruppe spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	3,91	1,16	-0,31	-0,21
16.	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich in meine Gruppe gekommen bin.	4,30	1,20	-0,46	-0,06
17.	Die Zukunft von meiner Gruppe liegt mir sehr am Herzen.	4,48	1,13	-0,63	0,16
18.	Ich halte meine Gruppe für die beste aller Gruppen, die für mich in Frage kommt.	4,14	1,26	-0,40	-0,26

Anmerkungen: N=334. M=Mittelwert; SD=Standardabweichung; Z_s=Schiefe (z-standardisiert); Z_k=Kurtosis (z-standardisiert).

Tabelle 3: Itemanalyse für den dritten Messzeitpunkt (M3)

Item		<u>M</u>	<u>SD</u>	<u>Z_s</u>	<u>Z_k</u>
1.	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg [des Unternehmens] beizutragen.	4,72	0,98	-0,81	1,22
2.	Freunden gegenüber lobe ich [das Unternehmen] als besonders guten Arbeitgeber.	4,74	1,05	-0,73	0,45
3.	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für [das Unternehmen] arbeiten zu können.	3,65	1,33	-0,01	-0,63
4.	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die [des Unternehmens] sehr ähnlich sind.	4,14	1,08	-0,64	0,54
5.	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich [zum Unternehmen] gehöre.	4,49	1,16	-0,70	0,38
6.	[Das Unternehmen] spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	4,13	1,04	-0,46	0,44
7.	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt [das Unternehmen] anderen Unternehmen vorgezogen habe.	4,61	1,14	-0,79	0,61
8.	Die Zukunft [des Unternehmens] liegt mir sehr am Herzen.	4,87	1,07	-1,00	0,85
9.	Ich halte [das Unternehmen] für das beste aller Unternehmen, das für mich in Frage kommt.	4,38	1,16	-0,74	0,56
10.	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.	4,72	0,92	-0,79	1,37
11.	Freunden gegenüber lobe ich meine Gruppe als besonders gute Gruppe.	4,32	1,01	-0,49	0,61
12.	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin in meiner Gruppe arbeiten zu können.	3,76	1,15	-0,24	-0,19
13.	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die von meiner Gruppe sehr ähnlich sind.	4,15	0,97	-0,34	0,16
14.	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner Gruppe gehöre.	4,07	1,11	-0,51	0,55
15.	Meine Gruppe spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	4,01	1,04	-0,34	0,12
16.	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich in meine Gruppe gekommen bin.	4,36	1,02	-0,39	0,28
17.	Die Zukunft von meiner Gruppe liegt mir sehr am Herzen.	4,54	0,99	-0,42	0,02
18.	Ich halte meine Gruppe für die beste aller Gruppen, die für mich in Frage kommt.	4,19	1,21	-0,43	-0,11

Anmerkungen: N=311. M=Mittelwert; SD=Standardabweichung; Z_s=Schiefe (z-standardisiert); Z_k=Kurtosis (z-standardisiert).

Tabelle 4: Itemladungsmatrix zum zweiten Messzeitpunkt

Item	OC	TC
1. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg [des Unternehmens] beizutragen.	.54	
2. Freunden gegenüber lobe ich [das Unternehmen] als besonders guten Arbeitgeber.	.84	
3. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für [das Unternehmen] arbeiten zu können.	.64	
4. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die [des Unternehmens] sehr ähnlich sind.	.73	
5. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich [zum Unternehmen] gehöre.	.89	
6. [Das Unternehmen] spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	.81	
7. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt [das Unternehmen] anderen Unternehmen vorgezogen habe.	.74	
8. Die Zukunft [des Unternehmens] liegt mir sehr am Herzen.	.79	
9. Ich halte [das Unternehmen] für das beste aller Unternehmen, das für mich in Frage kommt.	.82	
10. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.		.54
11. Freunden gegenüber lobe ich meine Gruppe als besonders gute Gruppe.		.83
12. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin in meiner Gruppe arbeiten zu können.		.72
13. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die von meiner Gruppe sehr ähnlich sind.		.77
14. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner Gruppe gehöre.		.91
15. Meine Gruppe spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.		.75
16. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich in meine Gruppe gekommen bin.		.88
17. Die Zukunft von meiner Gruppe liegt mir sehr am Herzen.		.75
18. Ich halte meine Gruppe für die beste aller Gruppen, die für mich in Frage kommt.		.82

Anmerkungen: N=334. Dargestellt sind die standardisierten Faktorladungen.

Tabelle 5: Itemladungsmatrix zum dritten Messzeitpunkt

Item	OC	TC
1. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg [des Unternehmens] beizutragen.	.59	
2. Freunden gegenüber lobe ich [das Unternehmen] als besonders guten Arbeitgeber.	.78	
3. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für [das Unternehmen] arbeiten zu können.	.60	
4. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die [des Unternehmens] sehr ähnlich sind.	.72	
5. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich [zum Unternehmen] gehöre.	.90	
6. [Das Unternehmen] spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	.82	
7. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt [das Unternehmen] anderen Unternehmen vorgezogen habe.	.80	
8. Die Zukunft [des Unternehmens] liegt mir sehr am Herzen.	.82	
9. Ich halte [das Unternehmen] für das beste aller Unternehmen, das für mich in Frage kommt.	.85	
10. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meiner Gruppe beizutragen.		.43
11. Freunden gegenüber lobe ich meine Gruppe als besonders gute Gruppe.		.79
12. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin in meiner Gruppe arbeiten zu können.		.59
13. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die von meiner Gruppe sehr ähnlich sind.		.69
14. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meiner Gruppe gehöre.		.84
15. Meine Gruppe spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.		.75
16. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich in meine Gruppe gekommen bin.		.84
17. Die Zukunft von meiner Gruppe liegt mir sehr am Herzen.		.83
18. Ich halte meine Gruppe für die beste aller Gruppen, die für mich in Frage kommt.		.82

Anmerkungen: N=311. Dargestellt sind die standardisierten Faktorladungen.